



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Říhová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kristýna Říhová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu pro společnost COM Group, a.s. působící v ICT odvětví. První část práce se zaměřuje na teoretické východisko, které je potřeba pro vytvoření finálního návrhu finančního plánu. Další kapitola pojednává o představení společnosti a následné zpracování strategické a finanční analýzy vybrané společnosti. V závěru práce je následně zpracován finanční plán za období 2020-2023 a jeho zhodnocení.

Abstract

This thesis deals with the proposal of the financial plan for COM Group, a.s. company which operates in ICT industry. First part of this thesis aims for its theoretical background, which is cornerstone for the development of proposal of the financial plan. The next chapter is dealing with an introduction of picked company and its subsequent process of the strategic and financial analysis of the picked company. Conclusively, there is processed financial plan for the period 2020-2023 and its evaluation.

Klíčová slova

Finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, návrh finančního plánu, hodnocení plánu.

Key Words

Financial plan, strategic analysis, financial analysis, balance sheet, profit and loss account, cash flow, draft financial plan, plan evaluation.

Bibliografická citace

ŘÍHOVÁ, Kristýna. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135137>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohly při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti COM Group a.s. za všechny podklady a informace, které mi poskytli, a za jejich vstřícnost a skvělou spolupráci.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl práce a metodika práce	12
1 Teoretická východiska finančního plánování.....	13
1.1 Finanční plánování	13
1.1.1 Zásady a principy finančního plánování.....	13
1.1.2 Metody finančního plánování.....	15
1.1.3 Dlouhodobý finanční plán	17
1.1.4 Krátkodobý finanční plán	18
1.1.5 Postup sestavení finančního plánu.....	18
1.2 Finanční analýza.....	24
1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	25
1.2.2 Metody finanční analýzy	26
1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů	27
1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů	27
1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů	28
1.2.6 Analýza soustav ukazatelů	32
1.3 Strategická analýza.....	34
1.3.1 Prostředí managementu	34
1.3.2 Vnější prostředí podniku a jeho analýza	35
1.3.3 Analýza makrookolí	35
1.3.4 Analýza mikrookolí.....	37
1.3.5 Vnitřní prostředí podniku a jeho analýza	39
1.3.6 SWOT analýza	42
2 Strategická a finanční analýza zvolené společnosti.....	45
2.1 Základní informace o zvolené společnosti	45

2.2	Historie společnosti	46
2.3	Organizační struktura společnosti	47
2.4	Strategická analýza podniku.....	48
2.4.1	SLEPTE analýza.....	48
2.4.2	Porterův model pěti hybných sil.....	58
2.4.3	Princip potenciálů úspěchu.....	62
2.5	Finanční analýza podniku.....	67
2.5.1	Analýza absolutních ukazatelů	67
2.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	74
2.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	75
2.5.4	Analýza soustav ukazatelů	84
2.6	SWOT analýza – závěrečné shrnutí analýz	86
3	Návrh finančního plánu	90
3.1	Prognóza tržeb.....	90
3.2	Analýza a prognóza generátorů hodnoty	91
3.2.1	Tržby z prodeje hlavních produktů podniku.....	91
3.2.2	Zisková marže	91
3.2.3	Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu.....	94
3.2.4	Prognóza investic do dlouhodobého majetku.....	95
3.3	Návrh finančního plánu	98
3.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	98
3.3.2	Plánovaná rozvaha.....	103
3.3.3	Plánovaný peněžní tok.....	106
3.4	Zhodnocení finančního plánu společnosti COM Group.....	106
3.4.1	Ukazatele rentability plánovaného období	107
3.4.2	Ukazatele likvidity plánovaného období.....	107

3.4.3	Ukazatele zadluženosti plánovaného období.....	108
3.4.4	Ukazatele aktivity plánovaného období	109
3.4.5	Altmanův index	109
3.4.6	Index IN05.....	110
Závěr.....		111
Literatura		113
Seznam tabulek		118
Seznam obrázků		121
Seznam příloh.....		122
Příloha č. 1 Rozvaha období 2015-2019		I
Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty období 2015-2019.....		V
Příloha č. 3 Plán dlouhodobého majetku.....		VII

Úvod

Každá firma, která působí v určitém konkurenčním prostředí, pro své zdravé fungování potřebuje zvládat nejenom svou obchodní stránku podnikání, ale samozřejmě i stránku finanční, která je pro firmu stejně tak důležitá. Pro správné fungování je zapotřebí obě tyto oblasti plánovat a zajistit dobré finanční zdraví společnosti. Plánováním potom rozumíme určitý proces formulace cílů a následného stanovení dosažení těchto zvolených cílů.

Jako základ pro plánování musí firma znát své vnější i vnitřní prostředí podniku, a především příležitosti a rizika, která jsou spojena s aktivitami do budoucna. Firma si musí být vědoma svých konkurentů a trhu na kterém se pohybuje, a podle toho se dále přizpůsobovat a volit svou následnou strategii. Bez strategické analýzy včetně analýzy finanční je další plánování zcela nemožné. Pro společnost je to určitým odrazovým můstkem pro sestavení finančního plánu.

Díky finančnímu plánování je firma následně schopna predikovat pravděpodobné budoucí situace a její celkové finanční zdraví, proto se také jedná o jednu z nedůležitějších oblastí, na který by se měl management firmy zaměřit pro svou zdárnou budoucnost.

Diplomová práce se tedy bude věnovat strategické a finanční analýze zvolené společnosti a následným sestavením finančního plánu v čtyřletém časovém horizontu. Pro účely této práce byla vybrána společnost COM Group a.s., která poskytuje svým klientům služby outsourcingu IT a implementace moderních IT technologií. Společnost za celou svou existenci neprováděla žádnou analýzu svého vnějšího i vnitřního okolí, nemá žádné bližší informace o analýze své konkurence, a tudíž se nebyla schopna dopracovat ani k žádnému potřebnému finančnímu plánování. Díky probíhajícím změnám v rámci top managementu a celkovým změnám ve společnosti je vhodným kandidátem pro tuto diplomovou práci.

Cíl práce a metodika práce

Cílem této diplomové práce je návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem bude provedena strategická a finanční analýza podniku za posledních 5 let, a to včetně porovnání s konkurencí.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska, která jsou převzata z odborné literatury. Teoretická východiska obsahují finanční plánování, jeho zásady a principy. Dále metody finančního plánování a postup sestavení finančního plánu a také metody a postupy strategické a finanční analýzy. V druhé části diplomové práce je popsána zvolená společnost COM Group a.s., její historie a činnost podnikání a následné provedení strategické analýzy společnosti.

Strategická analýza společnosti bude rozdělena na vnější prostředí, které bude hodnoceno pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil, a také vnitřní prostředí společnosti hodnocené dle Principu potenciálu úspěchů. V této kapitole bude také provedena analýza konkurence dané společnosti. Následně bude zhodnocena finanční analýza společnosti, kde budou prezentovány výsledky absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Závěrem zvolené kapitoly bude shrnutí pomocí analýzy SWOT.

Ve třetí části diplomové práce bude provedena prognóza tržeb podniku, analýza a prognóza generátorů hodnot, které jsou posledním důležitým bodem pro sestavení finančního plánu společnosti. Po sestavení finančního plánu bude tento plán zhodnocen v rámci jeho budoucího finančního zdraví pomocí finanční analýzy.

Diplomová práce používá následné výzkumné metody:

Analýza – představující rozbor či rozklad na jednotlivé činitele. Tato metoda byla použita především ve strategické a finanční analýze pro danou společnost.

Komparace – stanovuje rozdíly a shody jednotlivých položek a porovnává je. Tato metoda byla použita především ve finanční analýze při porovnání s konkurencí.

Syntéza – je opakem analýzy, tedy z jednotlivých činitelů sestavuje závěr. Tato metoda byla použita především v rámci strategické a finanční analýzy a hodnocení jejich výsledků.

Dedukce – dokáže z obecných závěrů vyhodnotit nová tvrzení a neobecné závěry. Opakem této metody je **indukce**. Metody jsou především použity v závěrečné části práce.

1 Teoretická východiska finančního plánování podniku

1.1 Finanční plánování

Plánování můžeme obecně chápat jako proces formulace cílů a následné určení způsobu dosažení těchto vytyčených cílů. Součástí plánování je analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a také hodnocení rizik a nejistot spojených s aktivitami v budoucnu. Podnikatelský plán bez předchozí strategické analýzy včetně analýzy finanční je skoro nemožný. Hlavním důvodem je, že plán bez předchozího hodnocení podniku by vyjadřoval pouze přání majitelů podniku. Finanční analýza je základním zdrojem v případě žádostí o finanční zdroje. Čím kvalitněji bude finanční analýza vypracována, tím budou podklady pro tvorbu finančního plánu preciznější a tím méně chyb můžeme očekávat. (Růčková, 2019, s. 92)

Finanční plánování je proces rozhodování firmy o rizicích. Hlavním cílem je stanovení si finančních cílů podniku a stanovit prostředky, kterými svých cílů dostojí, jak zmiňuje i Růčková. Díky finančnímu plánování podnik vytváří předpoklad pro dlouhodobou finanční stabilitu a zdraví podniku. Finanční plánování obsahuje rozhodování o investicích na kapitál s cílem jej zhodnotit, o způsobu financování a o peněžním hospodaření. Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku. (Kislingarová, 2007, s. 117) *Účelem finančního plánování je zajištění likvidity firmy.* (Růčková, 2019, s. 92)

1.1.1 Zásady a principy finančního plánování

Marek a kol. (2009, s. 501) ve své knize uvádí zásady finančního plánování: úplnost, systematickosti, periodičnost, přehlednost, pružnost a klouzavost.

Zásada **systematickosti** vyobrazuje systematické pozorování určitého základního cíle, kterým rozumíme maximalizace tržní hodnoty, jak uvádí také Kislingarová (2007, s. 117). Tomuto cíli musí odpovídat cíle v podobě maximalizace zisku a ostatních finančních interních zdrojů, držení určité výše likvidity atd. Zásada **úplnosti** znamená zahrnutí do procesu plánování všech činností a možných faktorů. Zásada **přehlednosti** udává jednoduchou operativnost při vyplňování plánu a kontrole jeho plnění. Zásada periodičnosti odpovídá v sestavování plánu v periodicky po sobě jdoucích obdobích. Předposlední zásada, zásada pružnosti, spočívá v zpřítomnění plánovaných hodnot v průběhu plánovaného období. Poslední zásada klouzavosti prezentuje pravidlo, že plánovací horizont aktuálního plánu by měl překrývat

horizont minulého plánu. Tyto požadavky na finanční plánování uvádí i Růžičková (2019, s. 96)

Principy, které Marek a kol. (2009, s. 501) uvádí, jsou časová koordinace a koordinace prostorová. Časová koordinace spočívá ve sladění procesu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování. Z plánu dlouhodobého se přejímá do plánu krátkodobého např. strategie rozdělování výsledků hospodaření, informace o investicích, které jsou plánované nebo zajištění ostatních dlouhodobých finančních zdrojů. Prostorová koordinace vysvětluje zharmonizování jednotlivých podnikových ekonomických plánů. Podmínky, která je však u tohoto principu pro úspěšné zvládnutí důležitá, je dostatečná motivace vedoucích pracovníků středisek a oddělení na zpracování reálných podkladů pro finanční plánování.

Podle Landy (2007, s. 110) máme principy a zásady finančního plánování tyto:

- Zásada dlouhodobosti finančního plánování – rozumí se nadřazenost finančních cílů dlouhodobých nad finančními cíli krátkodobými.
- Zásada uspořádání finančních cílů hierarchicky – navazuje na zásadu předchozí a spočívá ve zvolení jednoho hlavního cíle mezi krátkodobými i dlouhodobými cíli.
- Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů podniku – prezentuje finanční plánování tak, aby vycházelo z poznatků analytické části plánování zejména z vnější a vnitřní analýzy prostředí a následné SWOT analýzy.
- Zásada programové ziskové orientace podniku – nejvyšší priorita pro manažery velkých a středních společností je maximalizace tržní hodnoty podniku. Důležitá je dle Landy také zisková orientace.
- Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů – jelikož se okolí podniku, jak vnitřní, tak vnější, neustále mění, tak je opodstatněné finanční plány aktualizovat v rámci těchto změn okolí. Finanční plán je nutné aktualizovat.
- Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů – důležitým poznatkem této zásady je stejná struktura, forma a metody při uspořádání finančního plánu se strukturou, formou a metodami vnitropodnikového ekonomického výkaznictví. V tomto případě je možné správné sledování plánu.

- Zásada transparentnosti a jednoduchosti plánovaných výpočtů – výpočty a plánovací procedury by měly mít jednoduchý základ a dovolit rychlou orientaci v plánu, aby bylo možné pracovat s finančním plánem pro kohokoli, nejen finančních odborníků.
- Zásada relativní autonomie finančního plánu – není možné sestavit finanční plán k uspokojení všech zainteresovaných stran v podniku. Postupem času prochází finanční plány změnami díky působení změn vnějšího a vnitřního okolí podniku. Tyto změny by však neměly ovlivnit splnění strategických cílů podniku.
- Princip preference peněžních toků – peněžní příjmy by měly převažovat nad peněžními výdaji z krátkodobého i dlouhodobého časového horizontu. V řízení likvidity a v investičním rozhodování je tento princip preference peněžních toků velmi důležitý.
- Princip respektování faktoru času – vyobrazuje preferenci, zejména při hodnocení efektivnosti investic, dřívějšího příjmu před pozdějším, pokud je ve stejné nominální hodnotě i v situaci nulové inflace.
- Princip respektování a minimalizace rizika – totožná suma peněz, která je obdržena s menším rizikem, má být preferována před ziskem totožného příjmu s rizikem vyšším.
- Princip optimalizace kapitálové struktury – princip zdůrazňuje nutnost zaměřovat pozornost na optimální složení kapitálu podniku. Struktura kapitálu v podniku by měla zaručit finanční stabilitu, kapitálové snížení nákladů a zaručit požadovanou hodnotu podniku.

1.1.2 Metody finančního plánování

Marek a kol. (2009, s. 504) uvádí 3 metody finančního plánování: metodu intuitivní, statistickou a kauzální.

Metoda intuitivní se opírá o subjektivní odhady a zkušenosti finančního plánovače. Jedná se o promítnutí kauzálních vztahů v hlavě samotného plánovače. Mezi hlavními nedostatky je možnosti opomenutí důležitých vzájemných vazeb a také částečné zjednodušení.

Metoda statistická si zakládá na prodloužení časových řad do budoucna. Aplikace u této metody je např. metoda regresní analýzy. Problémem je někdy nereálný předpoklad chování podniku, že se ekonomické veličiny budou chovat v budoucnosti, tak jak se chovaly v minulosti.

Metoda kauzální je považována za neoptimálnější metodu. Metoda se skládá ze 4 skupin veličin:

1. Veličiny, které jsou vstupními se skládají ze 3 základních zdrojů, a to nejprve z údajů o dosavadních výsledcích hospodaření a aktuálním majetku společnosti. Dále se skládá z dalších výstupů ekonomických plánů společnosti, jako plán obchodní, personální, výrobní, investiční a materiálně-technického zásobování. V poslední řadě se veličiny skládají z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin např. růst indexu cen výstupních a vstupních produktů dané firmy, očekávané změny v daňové soustavě atd.
2. Žádoucí veličiny vysvětlují žádoucí hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity (např. běžné nebo pohotové likvidity), nákladovosti, obratovosti majetku.
3. Výstupními veličinami se rozumí všechny ostatní veličiny, které jsou v plánované podobě účetních výkazů a nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími. Vypočítají se podle určitého vzorce.
4. Kontrolní veličiny zobrazují, jestli výsledek hospodaření z výkazu zisku a ztrát odpovídá výsledku hospodaření z plánované rozvahy apod. (Marek a kol., 2009, s. 504)

Faktorem, který rozhoduje z hlediska členění plánovacích činností je časový horizont. Plány dělíme na krátkodobé a dlouhodobé podle časového období. Posloupnost údajů v plánech krátkodobých by měla být shodná s posloupností údajů v plánech dlouhodobých – časová koordinace. (Růčková, 2019, s. 92)

Koráb a spol. (2007, s. 151) dále uvádí **metodu procentního podílu na tržbách**, která se jeví jako nejlepší zejména v krátkodobém časovém horizontu. Metoda předpokládá, že poměr některých položek pasiv, aktiv a nákladů k tržbám se jeví jako konstantní. Předpoklad však platí pouze omezeně, jelikož dlouhodobé zdroje a majetek se nemění proporcionálně na vývoj tržeb, ale z hlediska dlouhodobého investování. Plánované hodnoty se stanoví jako součin odpovídajících procentních poměrů a velikost tržeb v plánovaném období.

Další metodou je **metoda ukazatelů doby obratu**. Metoda využívá vztahy z finanční analýzy v rámci tržeb a položek oběžného majetku nebo krátkodobých závazků též známé jako ukazatele aktivity. Ukazatele doby obratu ukazuje, za jakou dobu se průměrná složka majetku navrátí v tržbách. (Koráb a spol., 2007, s. 151)

Metoda poměrových finančních ukazatelů slouží k sestavení plánované rozvahy za pomoci vybraných poměrových ukazatelů a plánovaných tržeb. Poměrové ukazatele indikují vzorové hodnoty, které chce společnost dosáhnout do budoucna.

1.1.3 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán podle Kislingerové (2007, s. 118) obsahuje:

- Analýzu finanční situace;
- Plán cash flow → hodnocení likvidity;
- Plán tržeb;
- Plánovanou rozvahu;
- Externí rozpočet financování;
- Investiční rozpočet;
- Plán výnosů a nákladů → zisk.

Dlouhodobé plánování by mělo být typicky v horizontu 5 let. Je tvořen především k provedení podnikatelského záměru. Jeho funkcí je rovněž zajistit kapitál efektivně. Je také potřeba plán sestavit tak, aby explicitně reagoval na fáze životního cyklu firmy a odrážel z něj vyplývající specifika. Cíle, které jsou dlouhodobé, u podniku zabezpečují dlouhodobé finanční plány, v první řadě rozpočet finančních zdrojů a potřeb. (Kislingerová, 2007, s. 119)

Strategický finanční plán podle Korába a spol. (2007, s. 141) má objasnit otázky strategického charakteru, např. v jaké výši lze počítat s tvorbou vlastních zdrojů, jak se rozdělí? Jak budou oceňováni manažeři podniku a z jaké části zisku? Jaká bude výše zdrojů k reinvestování? Jaké budou realizovány investiční záměry?

Vypracování finančního plánu musí předcházet pečlivá strategická finanční analýza podniku a jeho okolí v rámci zabezpečení finančních zdrojů a prostředku prevence očekávaných rizik.

Obsahem strategického finančního plánu podle Korába a spol. (2007, s. 142) musí být:

- Definování finančních cílů pro zvolený časový horizont – jedná se o důležité rozhodnutí. Cíl ovlivňuje stádium životního cyklu firmy. Příklad cílů může být výše zisku, dosahovaných tržeb, návratnost investic atd. Podnik by se měl zaměřit především na ukazatele provozní výnosnosti.

- Stanovení finančních politik – jedná se např. o politiky cenové, úvěrové, zásobovací, dluhové, investiční apod. pro vybraný časový horizont. Důvodem je zajištění realizovatelnosti stanovených cílů.
- Prognóza vývoje prodeje – prodej pro jednotlivé roky i za celé období. Jedná se o nejtěžejší východisko. Při sestavování je důležité brát v potaz konkurenci a její záměry.
- Plán investiční činnosti – klíčovou roli má plán investic, jelikož příjmy, které podnik získá v budoucnosti jsou závislé na investičních rozhodnutích v přítomnosti.
- Plán dlouhodobého financování – je potřeba soulad budoucí potřeby finančních zdrojů a jejich získávání. Nejdůležitějším zdrojem financování jsou zdroje vlastní.

1.1.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán zajišťuje plnění dlouhodobého finančního plánu. Tento plán obsahuje:

- Roční plán cash flow;
- Plánování výnosů, nákladů a zisku tzn. plánovanou výsledovku;
- Roční plán rozvahy;
- Rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Horizont krátkodobého finančního plánu je zpravidla 12 měsíců. Úkolem je mimo jiné zabezpečit krátkodobé vnější finanční zdroje a má za cíl zajistit likviditu firmy. Obecně se krátkodobé plánování týká plánování běžné hospodářské činnosti a je sestavováno s ohledem na stupeň užití daných kapacit. (Kislingerová, 2007, s. 119) (Růčková, 2019, s. 93)

1.1.5 Postup sestavení finančního plánu

Finanční plán se skládá z hlavních finančních výkazů:

- Výsledovka;
- Rozvaha;
- Výkaz peněžních toků. (Mařík, 2018, s. 175)

Finanční plán je prvkem podnikového plánu a je tvořen soustavou vyvážených plánů mezi které patří:

- Plány prodeje;
- Plány produkce;
- Plány kapacit – plány kapacit se promítají do plánů odpisů, investic, údržby a obnovy a pracovního kapitálu;
- Plány pracovních sil;
- Plán provozního výsledku hospodaření;
- Plán provozního peněžního toku;
- Plán celkového peněžního toku;
- Plánovaná rozvaha. (Mařík, 2018, s. 175)

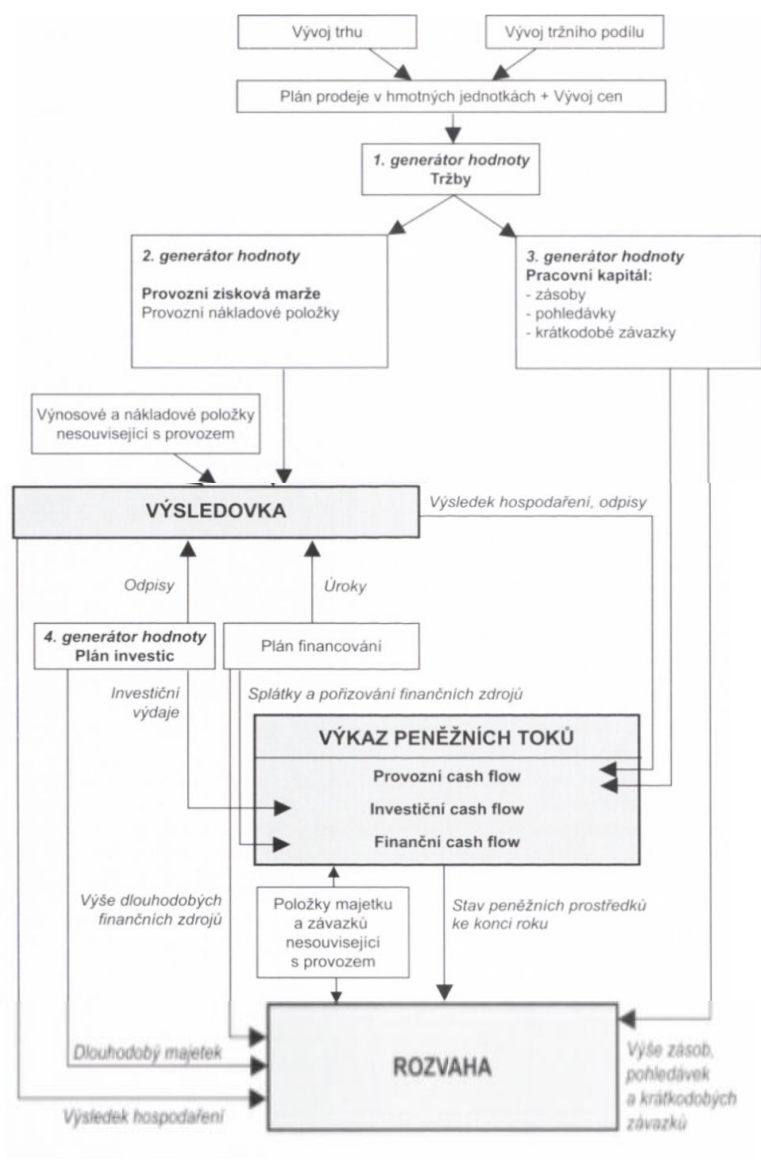
Po provedení prognózy a analýzy generátorů hodnoty při stavbě finančního plánu dostaneme kostru finančního plánu s následujícími položkami: tržby z prodeje hlavních produktů podniku, zisková marže a z ní provozní zisk, plánovaná výše pohledávek, závazků a zásob, výchozí prognóza investic do dlouhodobého majetku.

Aby bylo možné sestavit úplnou výsledovku, rozvahu a výkaz peněžních toků je zapotřebí doplnit:

1. Plán financování – přijímání nových úvěrů, předpoklad pro splátky úvěrů, potřebu navýšení vlastního kapitálu společnosti. Plán financování je potřebný pro ověření skutečnosti prognózy generátorů hodnot a pro zjištění odhadu nákladů kapitálu při sestavení diskontní míry.
2. Plánované hodnoty méně významných položek – položky by neměly mít na výsledné ocenění velký vliv, ale pomáhají je pouze upřesnit. Jedná se např. o méně důležité výnosové a nákladové položky, závazky, pohledávky atd.
3. Položky nesouvisející s hlavním provozem podniku – jedná se např. o plán odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů, pokud jsou ve finančním plánu přebytky atd.
4. Předpokládané výplaty dividend nebo podílů na zisku vlastníkům – je to převážně proto, aby v rozvaze nenarůstaly neúměrně peněžní prostředky, a především to zvyšuje věrohodnost plánu.

5. Formální dopočty – jedná se o položky, které nebyly započítány při tvorbě jednotlivých plánů. (Mařík, 2018, s. 177)

Postup finančního plánu a vazby mezi jednotlivými kroky, dílčími plány a výslednými výkazy plánu jsou ukázány na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Postup finančního plánu

Zdroj: Mařík, 2018, s. 178

Níže budou uvedeny nejdůležitější výpočty při tvorbě jednotlivých výkazů dle Maříka (2018, s. 179)

Výsledovka

1. Hlavní činnosti

- Tržby z prodeje zboží a výrobků = Tržby v předchozím roce * Odhadnuté tempo růstu v závěru strategické analýzy.
- Aktivace = dá se odhadnou jenom podle výše v minulosti, když se objevovala pravidelně, jinak neplánujeme.
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = Tržby * Procento tržeb, které je odhadnuté z hlediska plánu generátorů hodnoty.
- Osobní náklady = Tržby * Procento z osobních nákladů odvozené z hlediska generátorů. Platí zde: Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění = Mzdové náklady * Předpokládané procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění.
- Odpisy – vezmeme z plánu investic a majetku dlouhodobého z hlediska generátorů hodnoty.
- Změna stavu zásob vlastní činnosti = Výše zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku – Výše této zásoby k začátku roku.
- Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní = Tržby dohromady – Náklady na hlavní provoz.
- Další provozní položky, které se opakují = Tržby * Procento odhadnuté z hlediska generátorů.

2. Náklady na cizí kapitál

- Nákladové úroky – najdeme v plánu financování.

3. Náklady a výnosy neprovozního majetku

- Patří jsem tržby za prodej majetku (výnosová položka) a zůstatková hodnota prodaného majetku (nákladová položka). Doplní se také výnosy z finančního majetku.

4. Celkový výsledek hospodaření

- Celkový výsledek hospodaření a daň – dle předpokládané daňové sazby pro další roky. (Tamtéž, s. 179)

Výkaz peněžních toků

Z rozvahy převezmeme ke konci předešlého roku stav peněžních prostředků k počátku roku

1. Peněžní tok z hlavního provozu

- Korigovaný provozní výsledek hospodaření – vezmeme z výsledovky a následně zdaníme očekávanou daňovou sazbou.
- Odpisy a změnu rezerv – převezmeme z výkazu zisků a ztráty z provozní části.
- Z provozně nutného pracovního kapitálu vezmeme meziroční změny zásob, krátkodobých neúročených závazků, pohledávek a možné změny časového rozlišení.
- Provozní peněžní tok z hlavního provozu – dopočítáme z předchozích položek.
- Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku – z plánu dlouhodobých investic a majetku.

2. Náklady na cizí kapitál

- Platba nákladových úroků – převzato z výsledovky.

3. Peněžní tok z neprovozního majetku

- Výnosy, které souvisejí s provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek, které jsou i výdajem, převezmeme z výsledovky.
- Investice do provozně nepotřebného majetku a příjmy z odprodeje tohoto majetku doplníme.
- Neprovozní pohledávky nebo závazky – potřeba jejich změnu zahrnout do části peněžního toku.
- Mimořádné nebo jednorázové příjmy a výdaje – do budoucna není obvyklé je plánovat.
- Dopočítáme difference v dani z příjmů = rozdíl mezi celkovou daní z příjmů ve výsledovce a daní související na korigovaný provozní zisk, která je vypočítána ve výkazu peněžních toků v provozní části.

4. Činnost finanční

- Převezmeme do finančního cash flow z plánu dlouhodobého financování domnělé výdaje na splátky dluhopisů, úvěrů a ostatních dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z potřebných přijetí nových zdrojů.
- Někdy je třeba plánovat příjem z navýšení externího vlastního kapitálu.

- Naplánujeme výdaje na výplaty dividend podílů na zisku vlastníkům do finančního cash flow.

5. Celkový peněžní tok

- Součet dílčích peněžních toků z části a) až d).

Konečný stav peněžních prostředků = Počáteční stav peněžních prostředků + Plánovaný celkový peněžní tok. (Tamtéž, s. 180)

Rozvaha

1. Aktiva

- Dlouhodobý majetek – vezmeme ke konci roku z plánů investic. Když bychom měli v plánu investic jenom investiční výdaje, dopočítáme konečný stav takto: Stav ke konci roku = Stav ke konci předchozího roku + Pořízení nového majetku – Odpisy – Zůstatková cena dlouhodobého majetku prodaného.
- Zásoby a pohledávky – převzato z plánu pracovního kapitálu a vypíšeme další méně významné a neprovozní položky.
- Peněžní prostředky – převzato ke konci roku z plánu peněžních toků. (Tamtéž, s. 181)

2. Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy – necháme nezměněno. Když budeme předpokládat externí navýšení vlastního kapitálu, změna musí být stejná s plánem finančního cash flow.
- Fondy ze zisku – ponecháme beze změny.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – Dividendy a podíly na zisku vyplácené v běžném roce
- Výsledek hospodaření běžného účetního období – ze závěrečné části výsledovky.
- Neúročené krátkodobé závazky – najdeme v plánu pracovního kapitálu a uvedeme méně významné i neprovozní závazky.
- Bankovní úvěry a dlouhodobé závazky = Stav ke konci předchozího roku – Splátky + Nová přijetí (plán finančního cash flow nebo plán financování) (Tamtéž, s. 182)

Za účelem ocenění při sestavování dlouhodobého plánu, neuvažujeme se změnami časového rozlišení, opravných položek a nákladových rezerv. Nejvýhodnější je ve všech letech ponechat stejnou výši. Bilanční suma může sloužit jako formální kontrola plánu. Následně by se měla provést finanční analýza plánu pro prověření finančního zdraví společnosti. (Tamtéž, s. 182)

1.2 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy můžeme komplexně zhodnotit finanční situaci podniku. Je možné zjistit, zda je podnik ziskový, zda využívá své zdroje efektivně, zda má přívětivou kapitálovou strukturu, zda je možné dostát svým závazkům a mnohé další. Znalost manažerů o finanční situaci podniku pomáhá k lepšímu rozhodování, alokaci zdrojů, získávání finančních zdrojů apod. Finanční analýzu je třeba znát i ke vztahu budoucího vývoje firmy, kdy je potřeba plánování. Finanční analýza je proto důležitou součástí finančního řízení. Výsledky jsou důležité nejenom pro majitele firmy, ale také pro uživatele, kteří nejsou sice součástí podniku, ale jsou s podnikem svázáni finančně, hospodářsky atd. (Knápková, 2017)

Mařík (2018, s. 117) uvádí stejně jako Knápková, že finanční analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení. Měla by splňovat 2 základní funkce, a to vyhodnocení finančního zdraví podniku a vytvoření základu pro finanční plán. Funkce vyhodnocení finančního zdraví podniku promítne finanční situaci daného podniku, jaká byla minulost a co můžeme očekávat v budoucnosti. V rámci druhé funkce nám finanční analýza poslouží sesbírat, co nejvíce poznatků z minulého vývoje pro následné plánování hlavních finančních veličin.

Dle Minaříka (2018, s. 117) je postup finanční analýzy dán těmito kroky:

1. Prověření správnosti a úplnosti vstupních dat.
2. Sestavení analýzy hlavních účetních výkazů.
3. Výpočet a vyhodnocení poměrových ukazatelů.
4. Zpracování souhrnného hodnocení dosažených výsledků.

Klíčové je poměrové ukazatele porovnat v čas i prostoru, tj. s jinými podniky na trhu.

K obecným cílům finanční analýzy řadíme:

- a) Zjištění finančního zdraví podniku – Finanční zdraví = rentabilita + likvidita.
- b) Zjištění slabých a silných stránek společnosti.

- c) Rozbor finanční situace.
- d) Zjištění finanční tísně firmy. (Kalouda, 2015, s. 52)

1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Abychom finanční analýzu mohli zpracovat potřebujeme získat data ze základních zdrojů jako jsou účetní výkazy podniku – výkaz zisku a ztrát, rozvaha, cash flow, přehled vlastního kapitálu a jeho změn a příloha účetní závěrky. (Knápková, 2017, s. 18)

1. Rozvaha

Tento účetní výkaz podniku ukazuje celkový přehled o aktivech a pasivech podniku k danému okamžiku. Je důležité mít rozvahy za více období, aby bylo možné posoudit projevené tendence v čase. (Knápková, 2017, s. 18) Mařík (2018, s.117) dále uvádí, že nejdůležitější, co nás bude u rozvahy zajímat je: vývoj a stav bilanční sumy, struktura aktiv a pasiv, relace mezi složkami aktiv a pasiv př. výše dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu, výše dlouhodobého majetku a dlouhodobých pasiv atd. Rozvaha musí splňovat bilanční rovnici tzn. součet aktiv=součet pasiv.

2. Výkaz zisku a ztrát

Výsledovka je účetní výkaz podávající informace o finanční situaci podniku, tj. o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Výnosy jsou peněžní částky, které firma získala ze svých činností celkově za dané účetní období, i když nedošlo k jejich inkasu. Náklady rozumíme peněžní částky, které firma vynaložila v daném účetním období pro získání výnosů. Může být ve formě vertikální, kdy druhy nákladů a výnosů řadíme pod sebe podle předem určeného pořadí a na konci zadáváme celkový (dílčí) výsledek hospodaření nebo ve formě účetní, kdy levou stranu zastupují náklady a pravou výnosy. V účetní formě se zároveň náklady zobrazují podle jednotlivých druhů a výsledek hospodaření, který je záporný se vykazuje na pravé straně, kladný na levé. Výkaz ziskua ztrát rozlišuje část provozní, finanční a mimořádnou. (Marek, 2009, s. 108; Kislingerová, 2007, s. 51)

3. Cash flow

Kislingerová (2007, s. 58) udává, že výkaz cash flow firmu informuje o výdajích a příjmech, které byly realizovány v minulém účetním období. Platí zde metoda dvou hřebíků (výdaje a příjmy), kdy je potřeba, aby příjmy převyšovaly výdaje. CF ukazuje reálný pohyb peněžních prostředků a je doplňkem rozvahy a VZZ. CF vychází z časového nesouladu hospodářských

operací a finančně je vyobrazuje, tj. rozdíl nákladů a výnosů a výdajů a příjmů. Rozlišujeme toky ze tří základních oblastí: Peněžní tok z provozní činnosti, z investiční činnosti a peněžní toky vztahující se k financování podniku. Metoda přímá a nepřímá se používá při vykázání peněžních toků. Přímá metoda udává výkaz hlavních skupin peněžních příjmů a výdajů. Metoda nepřímá udává výkaz peněžních toků za provozní činnost a úpravu hospodářského výsledku o nepeněžní operace, změny stavu zásob, závazky, pohledávky nebo např. zisk nebo ztráta z dlouhodobého majetku atd.

1.2.2 Metody finanční analýzy

Kalouda (2015, s. 54) uvádí následující metody finanční analýzy:

1. Průřezové metody
 - 1.1. Finanční analýza technická a fundamentální
 - 1.2. Horizontální finanční analýza – jde o analýzu finančního ukazatele a jeho vývoje v závislosti na čase. Výstupem je převážně časový trend analyzovaného ukazatele.
 - 1.3. Vertikální finanční analýza – pracuje s určitou strukturou určených ukazatelů a struktura se v čase mění. Jako základ bereme celkovou sumu ukazatele.
2. Elementární metody
 - 2.1. Poměrová analýza
 - 2.2. Rozdílová analýza
 - 2.3. Soustava ukazatelů
3. Výšší metody
 - 3.1. Bankrotní metody
 - 3.2. Bonitní modely
 - 3.3. Matematicko-statistické a nestatistické metody
4. Rizikovost podnikového portfolia
5. Rating a Scoring

Sedláček (2011, s. 10) uvádí ještě analýzu rozdílových ukazatelů jako je čistý pracovník kapitál nebo čisté pohotové prostředky. Dle Dluhošové (2010) je základnou finanční analýzy především užití poměrových ukazatelů, ukazatele absolutní a rozdílové jsou pouze doplňkové. Absolutní ukazatele a jejich velikost závisí především na velikosti firmy a jiných faktorech

a nelze je tak plně užít k mezipodnikovému srovnání. Je tu tedy vhodné porovnání v čase, tj. růst a pokles v navazujících obdobích.

1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza se nejčastěji používá k analýze vývojových trendů – horizontální analýza a k procentnímu rozboru komponent – vertikální analýza. Horizontální analýza je určena pro porovnání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Jedná se o výpočet absolutní výše změn či procentním vyjádřením k výchozímu roku. (Knápková, 2017, s. 71; Růčková, 2019, s. 118)

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota v předchozím období}} * 100$$

Vertikální analýza vyobrazuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentního podílu k jedné určené základně, která je položena jako 100 % např. výše aktiv, pasiv, celkové náklady, celkové výnosy. (Knápková, 2017, s. 71)

$$\text{Podíl na celku} = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou znázorněny jako rozdíl určitého aktiva s určitou položkou pasiv. Slouží podniku k analýze jeho finanční situace s orientací na likviditu. Mezi nejvýznamnější ukazatel řadíme **Čistý pracovní kapitál (ČPK)** neboli kapitál provozní. Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a ovlivňuje platební schopnost společnosti. Likvidní podnik musí mít potřebnou výši volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji). ČPK je ta část oběžného majetku, jenž je financována dlouhodobým kapitálem. Pokud by ukazatel ukazoval hodnoty záporné tzn. $\text{ČPK} \leq 0$ mluvíme o nekrytém dluhu. (Knápková, 2017, s. 85)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP) se označují pro okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Pokud je do peněžních prostředků zahrnuta pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu hovoříme o nevyšším stupni likvidity. (Knápková, 2017, s. 86)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Kalouda (2015, s. 57) definuje pět okruhů poměrových ukazatelů: rentabilita, aktivita, likvidita, zadluženost a finanční trh. Růčková (2019, s. 57) přidává ještě ukazatele cash flow.

Ukazatele rentability

Pojem rentabilita znamená výnosnost vloženého kapitálu. (Kalouda, 2015, s. 57) Je to měřítko schopnosti podniku vytvořit nové zdroje a použitím kapitálu, který je investován dosáhnout zisku. Jde o ukazatele, které budou především zajímat investory a akcionáře, ale mají svůj význam i pro další skupiny. Nejdůležitější kategorie zisku jsou EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), EAT (zisk po zdanění, čistý zisk) a EBT (provozní zisk neboli zisk před zdaněním). (Růčková, 2019, s. 62)

1. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje výnosnost vloženého kapitálu akcionáři nebo vlastníky podniku. Pokud tento ukazatel roste, může to vyjadřovat zlepšení výsledku hospodaření nebo například zmenšení podílu ve společnosti vlastního kapitálu. Obecně můžeme tvrdit, že ukazatel ROE by měl být větší než úrokové míry cenných papírů bez rizika. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

2. Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Tento ukazatel udává celkovou efektivnost podniku, produkční sílu nebo také výdělečnou schopnost. Zisk podniku je v tomto případě poměřován s celkovými aktivy bez ohledu na to, jestli byly financovány v cizích či vlastních zdrojů podniku. (Růčková, 2019, s. 62; Kalouda, 2015, s. 58)

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

3. Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Jde o ukazatel, který zobrazuje míru zhodnocení celkových aktiv společnosti, které jsou financovány cizím i vlastním dlouhodobým kapitálem. Můžeme také říci, že vyobrazuje efektivnost hospodaření firmy. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}}$$

4. Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel vyjadřuje, kolik vytváří jedna koruna tržeb korun zisku, tzn. ziskovou marži. (Režňáková, 2010, s. 25)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{celkové tržby}}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost společnosti uhradit své platební závazky včas. Pokud je podnik nedostatečně likvidní, tak není schopen využít příležitosti k zisku nebo také není schopen dostat svým běžným závazkům, kdy může dojít k platební neschopnosti podniku a dovést podnik k bankrotu. (Růčková, 2019, s. 57) Ukazatelé likvidity udávají do poměru to, čím podnik může platit a co je potřeba zaplatit. Likvidity se však odlišují hodnotami čitatele, proto je rozdělujeme podle likvidnosti. (Kalouda, 2015, s. 60)

1. Běžná likvidita

Jedná se o likviditu 3. stupně. Hodnota ukazatele udává, kolikrát oběžná aktiva mají být větší než krátkodobé závazky, aby nemusela být uhrazena krátkodobá pasiva. Jinak řečeno, je to schopnost podniku uspokojit své věřitele, pokud podnik svá veškerá oběžná aktiva promění okamžitě na hotovost. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. (Kalouda, 2015, s. 60; Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2. Pohotová likvidita

Jedná se o likviditu 2. stupně. Platí zde pravidlo, že by měl být nejlépe stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, popřípadě 1,5:1. Když bude podnik mít ukazatele ve vztahu 1:1, tak by byl schopen dostát svým závazkům, aniž by prodal své zásoby. (Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3. Okamžitá likvidita

Hovoříme o likviditě 1. stupně a vstupují do ní nejlikvidnější položky z rozvahy. Můžeme si pod tímto pojmem představit peníze na běžném účtu, či jiných účtech a v pokladně, nebo také obchodovatelné cenné papíry a šeky. Platí zde doporučená hodnota 0,9-1,1. Pro Českou republiku je dolní pásmo rozšířeno k hodnotě 0,6 a v rámci ministra obchodu a průmyslu až hodnota 0,2. (Růčková, 2019, s. 58)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku, jak dobře umí nakládat se svými aktivy. Ukazatele vyobrazují nejčastěji počet obrátek jednotlivých aktiv nebo zdrojů i dobu obratu. Rozborem ukazatelů hledá podnik odpověď na otázku, jak se svými aktivy a jejich složkami hospodaří a jak to ovlivňuje výnosnost a likvidity podniku. Pokud podnik disponuje s více aktivy, než je potřeba, vznikají podniku nadbytečné náklady a tím nižší zisk. Pokud však podnik má svých aktiv nedostatek, musí se vzdát velké většiny potenciálních příležitostí a tím ztrácí potenciální výnosy. (Růčková, 2019, s. 70)

1. Obrat celkových aktiv

Hodnota, která je u tohoto ukazatele doporučena je 1. Platí zde, že čím větší hodnota je, tím pro podnik lépe. Pokud se hodnota dostane na menší číslo, než je oborový průměr, ukazuje na neefektivní využití majetku. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

2. Doba obratu zásob

Ukazatel nám udává dobu (dny), kterou jsou oběžná aktiva vázána v podniku v podobě zásob před jejich prodejem či spotřebou. Ukazatel může podnik chápat také jako ukazatel likvidity, jelikož je to doba, která udává, kdy se zásoba promění v hotovost či pohledávku tzn. ukazatel likvidity. (Mařík, 2018, s. 127) Obecně platí, čím je obratovost zásob vyšší a kratší doba obratu zásob, tím je stav podniku lepší. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

3. Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává, jak dlouho je podnikový majetek vázán v pohledávkách tzn. za jakou dobu jsou pohledávky splaceny. Hodnota, která je doporučována je běžná doba splatnosti faktur, jelikož každá z faktur má vlastní dobu splatnosti. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

4. Doba obratu závazků

Ukazatel referuje, jak rychle jsou závazky podniku spláceny. Platí, že by doba obratu závazků měla být vyšší než doba obratu pohledávek pro zachování rovnováhy podniku. (Růčková, 2019, s. 71)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou indikátory výše rizika, kterou pro firmu představuje daný poměr vlastního a cizího kapitálu. Platí, čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je pro podnik riziko. Pro podnik je ale stále žádoucí jistá míra zadluženosti, jelikož je cizí kapitál levnější. Je to především dáno úroky plynoucí z cizího kapitálu, které snižují daňové zatížení firmy. Nejlevnějším kapitálem je cizí kapitál krátkodobý, mezi nejdražší pak patří vlastní kapitál, u kterého je splatnost neomezená. (Růčková, 2019, s. 67)

1. Zadluženost celková

Základním ukazatelem zadluženosti je zadluženost celková. Úroveň, která se doporučuje je v rozmezí 30-60 % zadluženosti. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je samozřejmě riziko pro podnik větší. (Růčková, 2019, s. 68)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

2. Koeficient samofinancování

Jedná se o koeficient vyjadřující proporce aktiv podniku financována peněžními prostředky akcionářů. Koeficient samofinancování by s ukazatelem věřitelského rizika měl dát součet zhruba 1, jelikož se jedná o doplňkový ukazatel. (Růčková, 2019, s. 68; Marek, 2009, s. 296)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ (v \%)}$$

3. Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Jedná se pro věřitele o bezpečnostní polštář. Růčková (2019, s. 68) dále uvádí, doporučenou hodnotu, a to trojnásobek či více. Pokud společnost dosahuje těchto hodnot či více, nemá žádný problém s placením vlastních úroku a úvěrů. (Kalouda, 2015, s. 61)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

1.2.6 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů je další možnost, jak zanalyzovat finanční zdraví podniku. Rozdílové a poměrové ukazatele hodnotí jenom dílčí stránku finančního zdraví společnosti, a tudíž mají pouze omezenou vypovídající schopnost. Pokud je potřeba podnik v rámci finančního zdraví komplexně zhodnotit slouží k tomu soustava ukazatelů, které se dále dělí na bankrotní a bonitní. (Sedláček, 2011, s. 81)

Bankrotní modely upozorňují podnik na blížící se ohrožení bankrotem, díky předpokladu vykazování určitých symptomů, než podnik opravu zbankrotuje. Nejznámějšími problémy jsou problémy s běžnou likviditou, rentabilitou celkového vloženého kapitálu či s výši čistého pracovního kapitálu. (Růčková, 2019, s. 81)

Altmanův model (Z-skóre)

Tento model je prezentován jako jeden z nejznámějších modelů predikce časové tísně, jenž je koncipován na podstatě diskriminační analýzy. Vyjadřuje finanční situaci společnosti. Výpočet je určen jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, u kterých je přiřazena různá váha, kde největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Výsledky nám poté prozradí, zda je společnost ohrožena z hlediska bankrotu. (Sedláček, 2011, s. 110)

$$Z - score = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

X_1 = Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem

X_2 = Nerozdělený zisk / Aktiva celkem

X_3 = Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / Aktiva celkem

X_4 = Účetní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje

X_5 = Tržby / Aktiva celkem

Posouzení finanční situace se dělá dle výsledné hranice:

- $Z > 2,9$ Predikce uspokojivé finanční situace.
- $1,2 < Z \leq 2,9$ Tzv Šedá zóna nevyhraněných výsledků.
- $Z \leq 1,2$ Podnik je ohrožen bankrotem. (Sedláček, 2011, s. 110)

Index IN05

Index IN05 je modelem, který byl vytvořen manželi Neumaierovi, kdy smyslem indexu bylo rychlé rozpoznání finančního zdraví firem z Česka. Mezi největší výhody, kromě vypovídací schopnosti předpovědět budoucí bankrot, řadíme zjištění, zda podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky (vytvářili kladnou hodnotu ukazatele EVA). (Sedláček, 2011, s. 111)

$$IN05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

X_1 = Aktiva celkem / Cizí kapitál

X_2 = Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / Úroky

$X_3 = \text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)} / \text{Aktiva celkem}$

$X_4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva celkem}$

$X_5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Posouzení finanční situace se dělá dle výsledné hranice:

- $IN > 1,6$ Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci.
- $0,9 < IN \leq 1,6$ „Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků.
- $IN \leq 0,9$ Firma je ohrožena vážnými finančními problémy.
(Sedláček, 2011, s. 111)

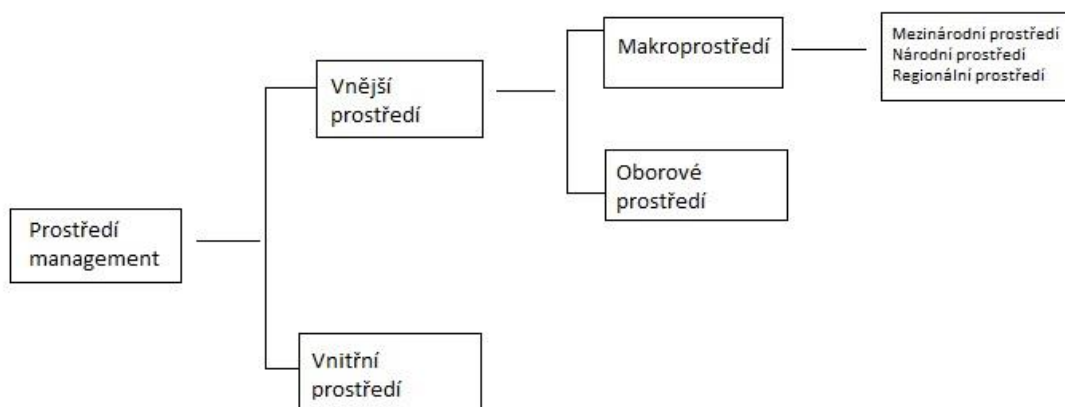
1.3 Strategická analýza

Pro sestavení finančních plánů je zapotřebí analyzovat také prostřední managementu, a to, jak vnější prostředí pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil, tak také vnitřní prostředí pomocí principů potenciálů úspěchu. Všechny analýzy budou přiblíženy v kapitolách níže.

1.3.1 Prostředí managementu

Prostředí managementu je soubor všech působících faktorů, vlivů, které podnik obklopují. Vyznačuje se jako komplikovaný a provázaný systém, kdy manažeři a organizace tvoří jeho nedílnou součást. (Lednický, 2006, s. 22; Dědina, 2018, s. 26)

Hlavní rozložení prostředí managementu je uvedeno na *obrázku 2*.



Obrázek 2 Prostředí managementu

Zdroj: Lednický (2006, s. 23)

1.3.2 Vnější prostředí podniku a jeho analýza

Analýza prostředí se zaměřuje na faktory, které působí v okolí společnosti a ovlivňují a budou ovlivňovat strategické postavení podniku. (Sedláčková, 2006, s. 13) Podnik proto musíme vnímat v závislosti na okolním prostředí, jelikož bez okolí ani není schopen existence. *Prostředím podniku je tedy vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním.* (Tyll, 2014, s. 11; Veber, 2009, s. 30) Kekřovský a Vykypěl (2002, s. 34) uvádí, že prostředí podniku může vytvářet zcela nové podnikatelské příležitosti a potenciální hrozby. Výzkumy v tomto případě potvrzují, že podniky, které své strategie zaměřily přizpůsobení se jejich prostředí, se staly úspěšnější. Strategická analýza je tedy proces, při kterém se prostředí firmy monitoruje a vyhodnocuje tak, abychom v konečném důsledku byli schopni určit hrozby a příležitosti. Podle Dedouchové (2001, s. 15) se vnější analýza rozděluje na dvě části: mikrookolí a makrookolí. Zatímco mikrookolí bezprostředně podnik obklopuje a zahrnuje zákazníky, dodavatele, substituty, současné a potenciální konkurenty, tak makrookolí je společné všem odvětvím a tvoří dohromady prostředí pro všechny v mikrookolí. (Váchal, 2013, s. 93)

1.3.3 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí je analýza, jejíž faktory jsou vnější vzhledem k danému mikrookolí, působí na zisk a ovlivňuje poptávku. Velké množství těchto faktorů se neustále mění a tím se vytváří prostor pro zcela nové příležitosti i hrozby. (Dedouchová, 2001, s. 26) Vývoj vnějších faktorů ovlivňuje minulé i současné chování a postavení podniku. (Sedláčková, 2006, s. 13.)

SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE je podrobná analýza faktorů makrookolí. SLEPTE je vytvořena ze začátečních písmen slov, které označuje pět hlavních oblastí z prostředí podniku. (Kekřovský a Novák, 2015, s. 94)

- S – sociální faktory;
- T – technologické faktory;
- E – ekonomické faktory;
- P – politicko-legislativní faktory;
- E – enviromentální faktory. (Tyll, 2014, s. 12; Sedláčková, 2006, s. 13)

SLEPTE analýza by měla být v první řadě ukazovat predikci budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, které představují na jedné straně hrozby a na straně druhé příležitosti. Pro jednotlivé identifikované trendy je potřeba analyzovat vývoj minulý a současný stav, abychom následně mohli identifikovat budoucí vývoj těchto trendů. Následně se odhaduje, do jaké míry se jejich důležitost zvyšuje či snižuje. (Kekřovský a Novák, 2015, s. 97; Váchal, 2013, s. 97) Tyll (2014, s. 13) ještě dodává, že důraz by měl být kladen především na ty faktory, které mají na firmu přímý vliv.

Mezi sociální faktory podle Vebera (2009, s. 537) patří především demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, životní styl, sociální legislativa, přístup lidí k práci, zdravotní stav populace, míra vzdělání apod.

Technologické faktory, jako je inovace a vynálezy, jsou velmi významné pro existenci podniku. Proto investice do technologického rozvoje se stává nezbytnou součástí dnešní doby, ale to s sebou nese i značná rizika, především v podobě konkurenční technologie. (Kekřovský a Vykypěl, 2002, s. 40) Podle Váchala (2013, s. 98) řadíme mezi technologické faktory například trendy, jak v inovaci, tak v technologii, vládní podpora techniky a vědy, patentoprávní ochrana v daném segmentu apod.

Do ekonomických faktorů dle Dedouchové (2001, s. 26) a Vebera (2009, s. 537) řadíme především míru inflace, úrokovou míru, míru ekonomického růstu, monetární politiku státu, politiku fiskální, vývoj hrubého domácího produktu, ceny a dostupnost energií a míru nezaměstnanosti. Ekonomický růst má rovný dopad na úroveň hrozeb a příležitostí. Dále umožňuje snadněji snést konkurenční tlak uvnitř mikrookolí díky zvýšené spotřebě. To

především dává firmě příležitost svoji působnost rozšířit. Zatímco ekonomický pokles naopak vede k nižší spotřebě. To vytváří hrozbu menší ziskovosti a větší konkurence. Úroková míra je nejdůležitější především tam, kde si podniky půjčují peníze. Rostoucí úroková míra je pro firmu hrozbou, kdežto klesající, příležitostí. Míra inflace může způsobit destabilizaci ekonomiky. Hlavní charakteristikou inflace je především nejistota předpovědi příštího vývoje.

Politicko-právní faktory jsou především politika zdanění, politika zdanění, legislativa podnikatelského sektoru, bezpečnosti práce, opatření vůči monopolu, politická orientace reprezentace vlády, liberalizace vztahů se zahraničím atd. (Veber, 2009, s. 537; Váchal, 2013, s. 97)

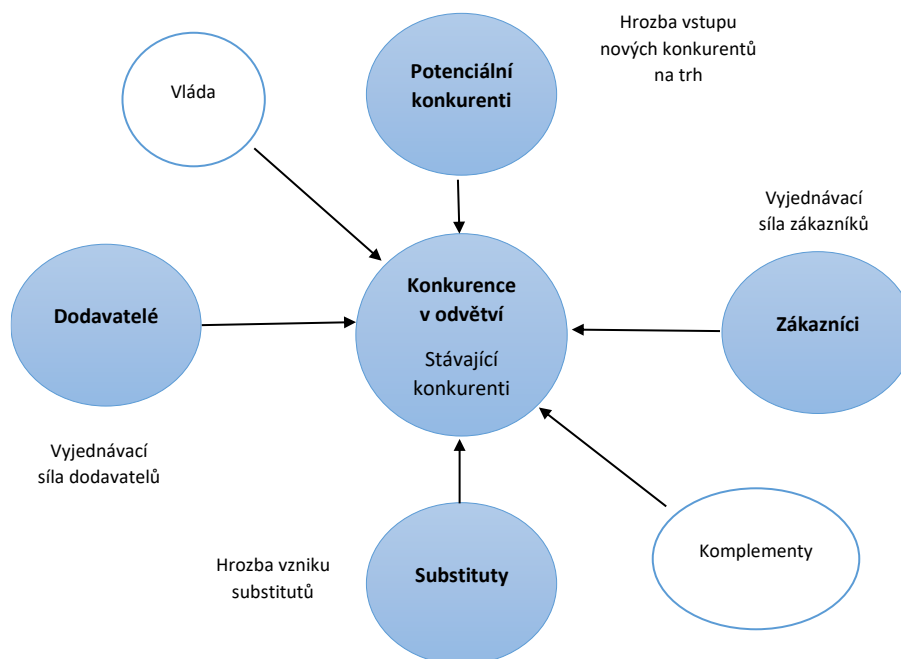
Strategie podniku se dále musí zabývat také klimatickými a ekologickými faktory, které také mohou pro podnik představovat příležitosti i hrozby. Ekologické faktory podstatně působí na výrobní technologie, zapříčiňují zákaz některých výrob apod. (Kekřovský a Vykypěl, 2002, s. 38)

1.3.4 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se především týká stavu odvětví, ve kterém se firma vyskytuje. Úkolem je odhalit příležitosti spolu s vymezením rizik, jejichž negativní vliv je třeba omezit. Vhodná metoda na tuto analýzu daného trhu je Porterův model pěti konkurenčních sil. (Tyll, 2014, s. 19)

Porterův model pěti hybných sil

Uvedená analýza se skládá z pěti faktorů, které mají na dané odvětví a firmu zásadní vliv. (Dedouchová, 2001, s. 17). Porter (1994, s. 4) dodává, že souběžné působení těchto pěti faktorů určuje potenciální konečný zisk v odvětví. Cílem je najít takové postavení v odvětví, kde podnik může nejlépe odolávat konkurenčním silám, nebo působení konkurenčních sil obrátit ve svůj prospěch. Kekřovský a Novák (2014, s. 114) také poznamenali, že Porterova analýza by měla být zaměřena do budoucna, nejedná se tedy o to, jaká situace ve zkoumaném odvětví je či byla, ale jak se situace bude vyvíjet v celkovém čase. *Obrázek 3* ilustruje tuto analýzu.



Obrázek 3 Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi jednotlivé činitele podle Tylla (2014, s. 20) a Sedláčkové (2006, s. 11) patří:

1. Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele pokládáme veškeré subjekty, které daný podnik zásobují polotovary, materiálem, zbožím a službami, které jsou potřeba na jeho plynulý, bezproblémový chod a uspokojení potřeb svých zákazníků.

2. Vyjednávací síla kupujících

Kupující je subjekt, který se jeví v přímém vztahu s daným podnikem. Jedná se o konečné zákazníky, konzumenty výrobků podniku, ale také prodejce, prostředníci apod.

Vyjednávací síla kupujících i dodavatelů se ukazuje v schopnosti diktovat podmínky ohledně ceny, objemu zakázky, distribuce a dalších podmínek.

3. Hrozba substitutů

Podle Robbinse a Coultera (2004, s. 205) míra, ve které jsou zákazníci přívětiví nakupovat substituční produkty, závisí na nákupní loajalitě a na nákladech.

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba pro vstup potenciálních konkurentů je dána především nízkou úrovní konkurence na trhu, vysokými maržemi, neuspokojenou poptávkou a také nízkými bariérami pro vstup do odvětví. Robbinse a Coulter (2004, s. 205) dále přidávají, že obtížnost vstupu do odvětví záleží i na loajalitě ke značce a velikostními nároky kapitálu.

5. Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurencí se rozumí takové firmy, které nabízejí trhu stejný nebo podobný produkt nebo službu. Intenzita konkurence závisí na faktorech, jako jsou velikost a počet firem v odvětví, velikost poptávky, růst odvětví, vysoké fixní náklady, vysoké náklady, pokud chce firma z odvětví vystoupit, malá odlišnost produktů.

Veber (2009, s. 515) dodává, že čím je konkurence mezi odvětvími intenzivnější, tím je dosahováno menších výsledků. Proto firma musí mít strategii, která směřuje svá aktiva do odvětví s nízkou konkurencí. Další možností je zaměřit se na diferenciaci od konkurence svojí cenou, kvalitou, časovou flexibilitou.

1.3.5 Vnitřní prostředí podniku a jeho analýza

Vnitřní prostředí je speciální pro každý podnik. Jinými slovy se jedná o určitou množinu prvků a vztahů, které existují uvnitř podniku. Přežití firmy na trhu závisí spíše na jejich vnitřních zdrojích a způsobilosti reagovat na externí vlivy. Každá firma má své silné a slabé stránky a cíl interní analýzy je tyto slabé a silné stránky podniku odhalit. (Kekřovská a Vykypěl, 2002, s. 74; Dedouchová, 2001, s. 29)

Dle Tylla (2014, s. 31) jsou nedůležitějšími interními faktory, které ovlivňují pozici firmy z hlediska strategie: schopnosti a zdroje. Jedná se o aktiva, které jsou firmě k dispozici, a dále její schopnost přetvořit tato aktiva v prospěch pro zákazníka. Aktivy rozumíme:

- lidské zdroje;
- finanční zdroje;
- materiální zdroje (zboží, suroviny, hmotný majetek apod.);
- nemateriální zdroje (informace, image, znalosti apod.).

Veber (2009, s. 30) rozděluje vnitřní prostředí podle dvou skupin faktorů:

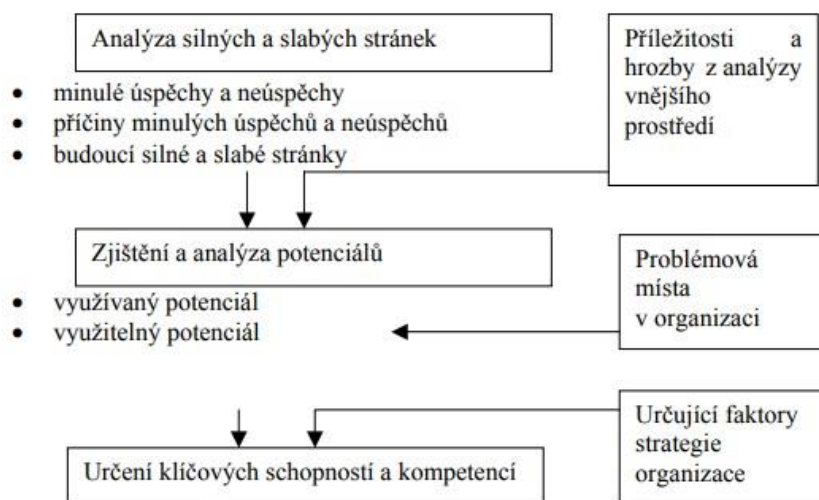
- „tvrdé prvky“ – představují hmotné, hmatatelné a prezentované entity, jako například služby a výrobky, finance, zásoby apod.;
- „měkké prvky“ – jsou nehmataelné a dochází k nim při chování, jednání a výstupu lidí vně i uvnitř organizace.

Princip potenciálů úspěchu

Primárním cílem principu potenciálů úspěchu je dle Eschenbacha (2000, s. 279) určení existujících potenciálů úspěchu a jejich zdroje, které vedou k nalezení silných a slabých stránek podniku a které podniku významně pomůžou vzhledem ke konkurenci. Následný postup je plán opatření k nejlepšímu využití a zajištění existujících zdrojů a potenciálů. Mezi nejvíce používané potenciály úspěchu, tzn. okruhy, kde je potřeba najít nedostatky tyto:

1. Vyhovění potřeb zaměstnanců – spokojenost zaměstnanců přímo ovlivňuje pozitivně úspěch podniku.
2. Kvalita služeb a výrobků, marketing a prodej – výkon organizace se přemění v zisk.
3. Neznámá nebezpečí a možná rizika – můžeme rozdělit na známé a zažehnané nebezpečí.
4. Nashromážděné neřešené překážky – problém, který podnik neřeší se ukazuje jako jeho slabá stránka.
5. Finanční situace podniku

Obrázek 4 vyznačuje postup principu potenciálů úspěchu:



Obrázek 4 Jednotlivé kroky analýzy potenciálů úspěchu

Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 286

První krok principu potenciálů úspěchu pomáhá najít a zanalyzovat slabé a silné stránky podniku. Tento krok by se měl aplikovat především na následující objekty: výzkum a vývoj, výrobek, výroba, nákup, odbyt, logistika, management, personální oblast a oblast financí. Pro určení slabých a silných stránek musí podnik shromáždit u každé oblasti její minulé úspěchy či neúspěchy a poté zjistit jejich příčiny. Rozlišujeme mezi příčinami vnějšími a vnitřními. Vnitřní příčiny minulých neúspěchů i úspěchů modelují základnu pro určení významných silných a slabých stránek podniku. Při určování vnitřních slabých a silných stránek je potřeba zahrnovat jenom ty vlastnosti podniku, které na podnik budou působit v budoucnosti.

Pro objektivní náhled slabých a silných stránek se také nabízí dodat vlastní pohled podniku o pohled z vnějšího prostředí, a to využitím názorů od jejich zákazníků, dodavatelů a organizací.

Druhý krok principu potenciálů úspěchu je analýza faktorů úspěchu podniku v odvětví. Nejprve jsou představeny klíčové faktory, proměnné, kdy jejich charakter zajišťuje úspěch na daném trhu. Mezi faktory můžeme řadit: blízkost k zákazníkům, hodnocení a znalost značky, kvalita výrobků a služeb, distribuce, šířka sortimentu, služby pro zákazníky/servis, prodejní organizace, inovace, technologie atd. Faktory úspěchu vycházejí z analýzy sektorů a konkurence. Díky těmto faktorům je podnik srovnán s jedním nebo pár nejsilnějšími

konkurenty. Pro tuto analýzu je možnost využít sedmistupňové stupnice, kdy nejsilnější konkurent slouží jako referenční měřítko (nulová přímka). Pokud je vlastní podnik s ohledem na kritické faktory úspěchu oproti nejsilnějšímu konkurentovi lepší (+1 až +3), tak existuje v této oblasti konkurenční výhoda.

Třetí krok principu potenciálů úspěchu je určení základních nejpodstatnějších kompetencí a nejpodstatnějších schopností. Jako hlavní schopnost můžeme uvést soubor znalostí, schopností a dovedností, které napomáhají ke konkurenčnímu přínosu. Hlavním cílem každé strategie je koncentrace svých silných stránek na slabé stránky našich konkurentů. Z hlavních schopností se mohou stát hlavní kompetence a poté hlavní výrobky, které se vyznačují svou vysokou prospěšností, co se zákazníků týče. Podnik tím získá přístup na daleko větší trhy a užitná hodnota pro zákazníka se zvýší nebo se také mohou snížit náklady. (Eschenbach, 2000, s. 284)

1.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je analytický nástroj, která propojuje vnější i vnitřní prostředí podniku, které poskytují vstupní informace pro tuto analýzu. Je stavěna na analýze slabých (Weaknesses) a silných (Strengths) stránek, dále příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Umožňuje nám jako výstup vytvořit strategii firmy, která plně využívá své silné stránky a příležitosti a eliminuje slabé stránky a hrozby. (Tyll, 2014, s. 39; Dědina, 2018, s. 26)

Podle Grasseová a kol. (2010, s. 299) lze základní strategii vyjádřit ve formě matice, která prezentuje základní vazby mezi danými prvky (slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby). Na tomto základě lze přímo určit potenciální strategie pro budoucí rozvoj podniku:

1. Strategie SO – využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
2. Strategie ST – využití silné stránky k eliminaci hrozby.
3. Strategie WO – překonání slabé stránky pomocí využití příležitosti.
4. Strategie WT – minimalizace slabé stránky a vyhnutí se hrozby.

Tabulka 1 SWOT matice (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 299)

<div style="text-align: center;"> Vnitřní <div style="text-align: right; padding-right: 5px;">Vnější</div> </div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Příležitosti (O) Strategie WO „hledání“	Strategie SO „využití“
Hrozby (T)	Strategie ST „vyhýbání“	Strategie WT „konfrontace“

Podle Dedouchové (2001, s. 50) se porovnání vnější a vnitřní analýzy provádí v tabulce, kde silné a slabé stránky se nacházejí v řádcích a příležitosti a hrozby v sloupcích. Tabulka by měla zahrnovat maximálně 10 sloupců a řádků, aby se zachovala přehlednost a vypovídací schopnost. Tabulka se dále vyplňuje pomocí znamének +, -, 0.

Znaménko „+“ používáme, když silná stránka dovolí podniku užít příležitosti a odvést hrozbu a pokud slabá stránka je vyvážena případnou změnou v prostředí podniku.

Znaménko „-“ používáme ve chvíli, kdy silná stránka je změnou v prostředí podniku omezena a pokud slabá stránka umožní podniku vyvarovat se ohrožení nebo když vliv slabé stránky bude změnou v prostředí ještě zvýrazněn.

Znaménko „0“ se použije v situaci, kdy mezi faktory žádný vztah neexistuje.

Tyll (2014, s. 40) doplňuje, že by SWOT analýza měla být součástí dlouhodobého, strategického plánování firmy a její vyhodnocení prvkem strategické kontroly. Využití této analýzy je však mnohem širší, můžeme ji aplikovat nejen na samotný podnik, ale také na odvětví, konkurenty a na celé národní hospodářství.

Hodnocení příležitostí a hrozeb je dle Grasseové (2010, s. 309) odlišné, jelikož je tu zde nutnost započítat i pravděpodobnost, s jakou daná příležitost či hrozba nastane. Hrozby a příležitosti ohodnotíme na základě stupnice 1-5, kdy bod 5 je u hrozeb označen jako nepřijatelný a u příležitostí zásadně významný:

Tabulka 2 Ohodnocení atraktivity dopadu (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 312)

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby/příležitosti	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
nepříjemná/ zásadně významná	5

Následující tabulka podle Grasseové (2010, s. 313) udává bodové hodnocení pravděpodobnosti vzniku příležitosti či hrozby.

Tabulka 3 Ohodnocení doby působení příležitosti (hrozby) (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 313)

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitosti či hrozby v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby či příležitosti	Počet bodů
<1;20>	téměř nemožná	1
<21;40>	výjimečně možná	2
<41;60>	běžně možná	3
<61;80>	vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	hraničící s jistotou	5

Hodnoty pro důležitost vzniku hrozby či příležitosti a závažnost vynásobíme mezi sebou. Výsledek je poté finální hodnotou pro daný význam hrozby či příležitosti. Na základě hodnot, které jsme vypočítaly příležitosti a hrozby seřadíme.

2 Strategická a finanční analýza zvolené společnosti

Tato část diplomové práce se bude zabývat společností COM Group, a.s. na kterou bude vypracována nejprve strategická analýza, která obsahuje SLEPTE analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil v rámci vnějšího prostředí. Pomocí Principů potenciálů úspěchu bude provedena analýza vnitřního prostředí společnosti.

Následně bude zpracována finanční analýza podniku, která bude zahrnovat analýzu vybraných absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a soustavu ukazatelů. Závěrem bude sestavena analýza SWOT.

2.1 Základní informace o zvolené společnosti

Datum vzniku a zápisu:	1. prosince 2003
Obchodní firma:	COM Group a.s.
Sídlo:	Tuřanka 1222/115, Slatina, Brno 627 00
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Statutární orgán:	Ing. Pavel Dubš, předseda představenstva (Justice.cz, 2021)



Obrázek 5 Logo společnosti COM Group a.s.

Zdroj: COM Group, a.s., 2021

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti spadá až do roku 2003. Majitelé začínali jako finanční ředitel a ředitel společnosti v jedné distribuční firmě, kterou řídili 12 let. Ve firmě bylo zřízeno velké IT oddělení, kdy byli nuceni nakupovat IT služby od různých firem působících tehdy na trhu, nicméně kvalita těchto služeb, celková komunikace, a především vysoké ceny a další skryté poplatky je přivedli k nápadu, že by tuto službu chtěli poskytovat s vysokou kvalitou a bez jakýchkoliv skrytých poplatků. Proto byla základní strategie firmy, která funguje i doposud, naprostá transparentnost vůči zákazníkům a garantovaná cena. Společnost jako taková byla založena roku 2003, ale majitelé společnost COM Group začali řídit roku 2007 s dalšími třemi akcionáři. V roce 2007 byla služba, kterou poskytovala společnost průlomová, jelikož opravdu velmi málo IT firem poskytovalo garantovanou cenu.

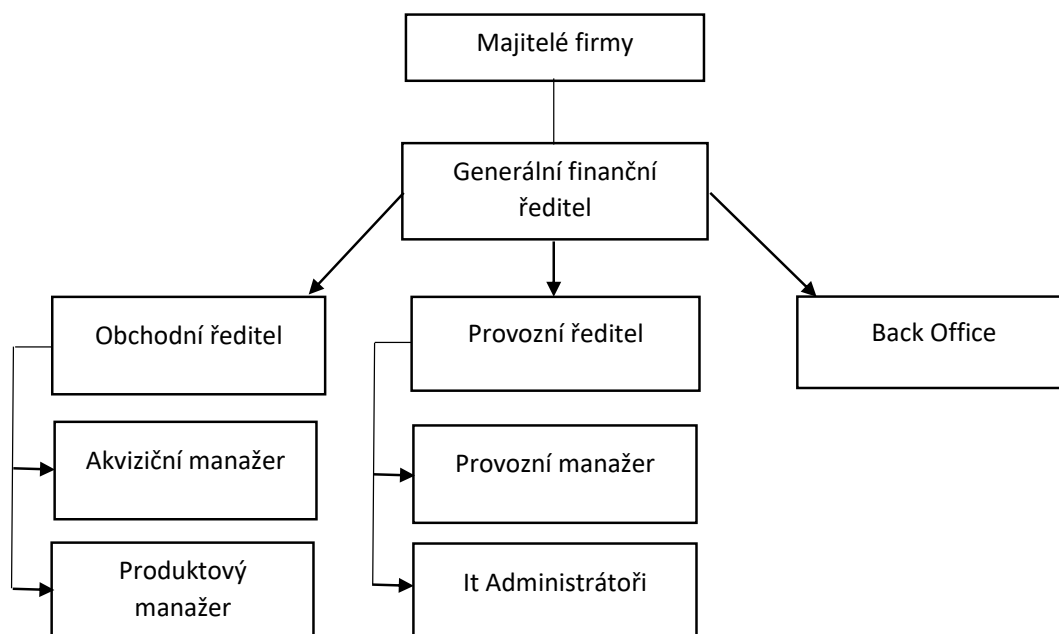
Majitele postupně vykoupili zbylé tři podíly a zůstali na řízení firmy sami. Nejvíce zásadní bylo období mezi rokem 2007 a 2010. V prvním roce měli pouze jednoho velkého zákazníka a spravovali pouze 180 počítačů a až postupem času začali získávat zákazníky nové. Výhodou také bylo, že společnost vstoupila na trh v době, kdy se o službě outsourcing velmi mluvilo, ale služba byla typická jen pro velké společnosti. Pro firmy do 50 zaměstnanců byla tato služba zcela nová. Většinou tyto firmy využívaly na správu IT své vlastní zaměstnance nebo dokonce vlastní majitele firem. Pro společnost to byla obrovská příležitost nabídnout a ukázat, jak kvalitní službu nabízejí právě těmto malým firmám. Roku 2010 spravovali prvních 1000 počítačů. Roku 2012 sestavili první vedoucí pracovníky technických skupin. Pobočku v Ostravě založila společnost roku 2014. Až roku 2018 bylo zřízeno obchodní oddělení, do té doby dělal veškerou akvizici jeden z majitelů společnosti. Každým rokem společnost rostla cca o 10 %.

Společnost poskytuje svým klientům služby outsourcingu IT a implementace moderních IT technologií.

V současné době se skládá společnost ze čtyř servisních bodů rozšířených po celé České republice, a to v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci. Společnost spravuje přes více než 5 000 uživatelských PC a serverů. Tým servisních pracovníků činí více než 35 členů. Společnost klientům garantujeme snížení rizik týkajících se bezpečnosti, rychlé reakce na požadavky uživatelů s dostupností 24/7, transparentnost v přístupu i cenách, spokojenost uživatelů a IT rozvoj.

2.3 Organizační struktura společnosti

Na obrázku níže je zobrazena organizační struktura společnosti. Řízení celé společnosti má pod záštitou finanční ředitel společnosti, který se zodpovídá majitelům společnosti. Přímí podřízení finančního ředitele jsou provozní ředitel, obchodní ředitel a back office. Poté už se zaměstnanci firmy dělí na obchodní manažery a servisní pracovníky.



Obrázek 6 Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

2.4 Strategická analýza podniku

Pomocí strategické analýzy bude zkoumáno makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém se společnost nachází. Bude použita analýza SLEPTE, Porterův model pěti hybných sil a Princip potenciálů úspěchu.

2.4.1 SLEPTE analýza

Tato analýza se skládá z analýzy sociálního, technologického, ekonomického, politicko-právního a enviromentálního prostředí, které na společnost působí.

Sociální faktory

Mezi první sociální faktory můžeme řadit počet obyvatel v České republice. Podle nejaktuálnějších dat z Českého statistického úřadu (2020), nejvíce obyvatel žije ve Středočeském kraji a v Praze. V každém kraji je počet obyvatel různorodý, ale všechny kraje mají společné růst počtu seniorů ve věku 65 a více let. Ve velké části krajů starší obyvatelstvo představovalo přes jednu pětinu populace. Česká republika měla, dle ČSÚ (2020), k 30. září 2020 v přepočtu 10 707 839 obyvatel.

Tabulka 4 Přírůstek počtu obyvatel v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
Přírůstek počtu obyvatel	15 568	24 917	31 235	39 745	44 139

Dle tabulky č. 4 se přírůstek obyvatel v České republice každým rokem zvyšuje. Od roku 2015 po rok 2019 se jedná až o přírůstek 28 571 obyvatel.

Dalším důležitým sociálním faktorem pro společnost je úroveň vzdělání a vzdělanosti.

Tabulka 5 Počet studentů podle typu vzdělání v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Vyšší odborné vzdělání	17 129	14 876	12 901	11 474	11 117
Odborné vzdělání SŠ	267 733	265 721	264 727	265 439	269 248
Vysokoškolské vzdělání	249 273	236 698	227 446	222 361	224 906

Podle ČSÚ (2020) se počet studentů na vyšších odborných školách každým rokem snižuje. Nejvíce studentů bylo na vyšších odborných školách mezi roky 2015/2016. Počet studentů,

kteře disponují odborným vzděláním SŠ od roku 2015 nejprve klesalo, roku 2018 opět začalo stoupat. Mezi lety 2019/2020 se jednalo o 269 248 studentů, což je nejvíce za poslední roky. Počet studentů s vysokoškolským vzděláním bylo nejvyšší v letech 2015/2016, a to 249 273 studentů. Nejméně studentů bylo v období mezi lety 2018/2019 a jednalo se o 222 361 studentů.

Informační a komunikační technologie (ICT) tvoří nedílnou součást podnikání společnosti COM Group. Pro zavádění, údržbu a další vývoj ICT je potřeba kvalifikovaných odborníků. (ČSÚ,2021)

Tabulka 6 Počet absolventů ICT oborů na vysokých školách v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet absolventů	4 479	4 361	3 916	3 802	3 638

Dle tabulky č. 6 si můžeme všimnout, že počet absolventů ICT oborů každým rokem klesá. Roku 2015 se jednalo o 4 479 absolventů, kdežto roku 2019 se jednalo o 3 638 absolventů, což je o 841 méně. Z dlouhodobého hlediska, které uvádí ČSÚ (2020) bylo nejméně absolventů roku 2001 a to pouze 852. Postupně až do roku 2013 se počet razantně zvyšoval na 4 934 absolventů. Poté se počet absolventů ICT oborů začal mírně snižovat. Společnost COM Group nabízí praxi a zaměstnání pro absolventy ICT oborů. V dnešní době je ale stále těžší najít absolventy s alespoň průměrnou znalostí ICT, ve které společnost podniká.

Tabulka 7 Počet odborníků pracujících v ICT v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018
Manažeři, inženýři a specialisté v ICT	86 400	87 800	92 700	99 300
Technici, mechanici, opraváři v ICT	93 700	94 000	99 900	101 200

Ve společnosti COM Group tvoří drtivá většina zaměstnanců právě na pozici technik v oboru ICT. Společnost každý rok navyšuje své kapacity zaměstnanců u všech svých poboček, jelikož se neustále rozšiřuje. V tomto případě můžeme říct, že každoroční zvyšování odborníků v ICT je pro společnost příznivé. Nejvíce techniků, mechaniků a opravářů v ICT bylo roku 2018, a to 101 200. Manažerů, inženýrů a specialistů v ICT je o něco méně a roku 2018 to bylo 99 300. Počet odborníků má podle tabulky jednoznačně vzestupný trend.

Dle vedení společnosti je u zákazníků zaznamenán růst požadavků na znalosti a dovednosti práce s nástroji Microsoft a zajištění IT bezpečnosti u pracovníků všech firem. Proto je velmi důležité mít opravdu kompetentní zaměstnance, kteří budou např. formou školení tyto požadavky uspokojovat.

Technické faktory

Informační technologie se neustále vyvíjí, proto je společnost pod velkým tlakem, jelikož musí jít se současnými trendy. Společnost má možnost využít dotací na výzkum a vývoj, který nabízí EU. Jedná se především o program ICT a sdílené služby. O dotaci mohou požádat všechny podniky. Je zde možné podpořit výdaje společnosti jako jsou mzdy zaměstnanců, nájemné, HW, SW a ostatní výdaje. Na jeden projekt se pohybuje výše dotace od 3-100 milionů Kč. Jelikož je společnost COM Group brán jako malý podnik v rámci zařazení do dotací, tak dotace pokryje až 45 % výdajů společnosti. (Enovation, 2021)

V rámci programového období 2021-2027 je návrh celkové alokace pro ČR na 20 mld. EUR. Mezi hlavními cíli pro toto programové období spadá i cíl Inteligentní Evropa, Inteligentnější Česko, kde se vyčlenilo 3,3 mld. EUR na podporu inovací, rozvoj digitalizace, ekonomickou transformaci a podporu malých a středních podniků. Společnost může požadovat dotaci například v rámci programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost. (DotaceEU, 2021)

Nežádoucími vlivy může být pro společnost, z hlediska technologií, selhání systémů informačních technologií, na kterých staví společnost celou řadu svých funkcí. Společnost by měla mít co nejlepší a nejnovější bezpečnostní opatření proti virům, útokům hackerů či jiným negativním zásahům. Hodně rozsáhlou novinkou je dnešní době provádění penetračního testování ve firmách. Oproti automatizovanému testu tento přístup lépe odráží průběh reálného útoku. Pro společnost je tato novinka velmi příznivá, jelikož má možnost nabízet novou službu svým zákazníkům nebo ji propagovat pomocí školení. (Etnetera, 2021)

V rámci digitalizace společností a jejich modernizace je zde technologie od firmy Microsoft, a to Microsoft Power Apps a Microsoft Power Automate. Jedná se o cloudovou službu, která uživatelům usnadňuje a umožňuje vytvářet pracovní postupy, které jsou zautomatizované. Umožňuje například rychle automatizovat všechny pracovní postupy, propojovat procesy a zjednodušovat úlohy díky obchodní logiky. Je zde možné také rychle vyvíjet aplikace, které může uživatel využít na různých zařízeních i přes Microsoft Teams. (Microsoft, 2021) Společnost

může samozřejmě službu sama využívat, ale především ji na míru poskytovat svým zákazníkům, což je pro ni velká příležitost.

Společnost se zaměřuje na zákazníky, kteří se bez internetu a komunikačních technologií neobjedou. Každá společnost by měla mít kvalitně zpracované webové stránky, v rámci IT služeb dvojnásobně, aby se zákazníci mohli dozvědět o veškerých nabízených službách a o společnosti celkově. Dle ČSÚ (2020) používá internet přes 81 % Čechů starších 16 let. Chytrý telefon používá přes 70 % Čechů. Z této skupiny přes 98 % jednotlivců uvedlo, že internet používá pravidelně, a to alespoň jednou týdně. V rámci koronavirové situace byly nuceny téměř všechny děti školního věku pod 16 let používat internet v rámci dálkového studia od března 2020. (ČSÚ, 2020)

Tabulka 8 Osoby v ČR používající chytrý telefon (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2018	2019	2020
Celkem 16+ v %	63,1	69,6	72,6

Dle tabulky č. 8 každým rokem více uživatelů používá chytré telefony. Roku 2018 se jednalo o 63,1 % obyvatelstva, roku 2019 o 69,6 % obyvatelstva a roku 2020 až o 72,6 % obyvatelstva. Jedná se o rostoucí trend. Sama společnost zaznamenala nárůst podílu práce na mobilních zařízeních a poptávky potřeby správy a zabezpečení na těchto zařízeních.

Ekonomické faktory

Mezi důležité ekonomické faktory pro společnost COM Group řadíme míru inflace, míru nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, úrokové sazby a mzdy zaměstnanců.

Tabulka 9 Počet nezaměstnaných osob v tis. v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Nezaměstnané osoby v tis.	268	211,4	155,5	121,6	109,1

Tabulka č. 9 uvádí počet nezaměstnaných osob v České republice a následující tabulka uvádí také míru nezaměstnanosti v % v České republice.

Tabulka 10 Míra nezaměstnanosti v % v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (predikce)	2021 (predikce)
Míra nezaměstnanosti v %	5	4	2,9	2,2	2	2,6	3,3

Dle tabulky č. 9 počet nezaměstnaných osob v České republice každým rokem klesal. Roku 2015 se jednalo o 268 000 nezaměstnaných, roku 2019 už jen o 109 100 nezaměstnaných osob, což je o více než polovinu osob méně. Nicméně podle nejaktuálnějších informací dle MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí) vzrostl počet uchazečů na 308 859 a podíl nezaměstnaných osob vzrostl o 4,3 % k 31.1.2021. Což je až dvojnásobný nárůst oproti roku 2019. Míra nezaměstnanosti z hlediska predikce roste. Hlavním důvodem je především koronavirová situace, která zasáhla téměř všechna odvětví. Od roku 2015 pozorujeme klesající trend míry nezaměstnanosti, nicméně roku 2020 je již predikce stoupajícího trendu. V průběhu ledna bylo zaevidováno nově 46 780 osob. Ve srovnání s minulým měsícem, prosincem, to je o 6 637 osob více. (MPSV, 2021)

Mezi dalším důležitým faktorem pro společnost je samozřejmě výše mezd pro zaměstnance.

Tabulka 11 Průměrná mzda v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná mzda v Kč	26 467	27 589	29 504	31 868	34 125

Dle tabulky č. 11 můžeme vidět, že každým rokem se průměrná mzda v České republice zvyšuje. Zatímco v roce 2015 činila pouze 26 467 Kč, v roce 2019 činila 34 125 Kč.

Tabulka 12 Průměrná mzda manažerů a techniků v ICT (Zdroj: ČSÚ, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
Celkově v Kč	44 243	46 393	50 096	53 539	58 072
Manažeři, inženýři a specialisté v ICT v Kč	53 503	55 460	59 704	63 760	68 950
Technici v ICT v Kč	33 574	35 184	37 478	39 652	42 798

Jelikož společnost COM Group zaměstnává většinu zaměstnanců v IT oboru, je pro ně výše průměrné mzdy v ICT důležitým faktorem. Můžeme si všimnout, že celková mzda v ICT neustále roste. Roku 2015 se jednalo o částku 44 243 Kč. V roce 2019 již částka činila 58 072 Kč, což je o 31 % více než v roce 2015 a o 8 % více než v roce předchozím. Průměrná mzda manažerů, inženýrů a specialistů je samozřejmě o mnohem větší než průměrná mzda techniků v ICT. Roku 2019 průměrná mzda činila až 68 950 Kč u manažerů, kdežto u techniků pouze 42 798 Kč.

Poptávka po IT službách kontinuálně roste s tím, jak roste náročnost IT činností v celé ekonomice, navíc v současné době, kdy probíhá on-line výuka, firmy pracují často plně na platformách home-office a je nutné IT techniku nejen nakoupit, ale také spravovat. Zde se projevuje zmiňovaný kvalifikační nesoulad, kdy školy pomalu reagují na trendy pracovního trhu a zároveň klesá úroveň technických znalostí. Nedostatkovým zbožím jsou zejména programátoři pro vývoj desktopových, webových a mobilních aplikací a odborníci na IT bezpečnost.

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžní ukazatel celkové hodnoty statků a služeb, které byly nově vytvořeny v určitém období na daném území.

Tabulka 13 Vývoj HDP ročně v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (predikce)
Reálný růst v %	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,1

Dle aktuálních informací je předběžně odhadnut pokles HDP v roce 2020 o 6,1 %. V rámci koronavirové situace, která opravdu tvrdě postihla českou ekonomiku, byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky. Za pokles můžou především malé investiční výdaje, spotřeba domácností, ale i nízká zahraniční poptávka.

Naopak růst výdajů zaznamenaly vládní instituce. Nejvíce se pokles HDP projevil především díky odvětví dopravy, ubytování, obchodu, pohostinství, služeb, stavebnictví, které vláda musela v rámci zamezení šíření nákazy uzavřít. Hrubý pokles zaznamenala také tvorba hrubého fixního kapitálu, a to až o 11,5 %. (MFČR, 2021)

Rok 2021 by mělo dojít k oživení globální ekonomické prosperity a hospodářský růst by mohl dosáhnout 3,1 %. Nicméně ČR je v současné době postižena 4 vlnou pandemie, a tak naplnění predikce MF bude do velké míry záviset na tom, jak se podaří pandemii dostat pod kontrolu a znovu obnovit růst HDP, tedy znovu nastartovat ekonomiku. Ve většině států to ale nebude dostatečně silné k vykompenzování propadu roku 2020. Největším problémem je právě nejistota a rizika spojená s vývojem pandemie a s dalším omezováním ekonomických aktivit, nejistotě finanční aktivity a zpožděné vakcinace obyvatelstva. Dalším problémem je také nedůvěra občanů k vládě. (MFČR, 2021)

Dále podle MFČR (2021) byla průměrná míra inflace v roce 2019 2,8 % což znamenalo zvýšení o 0,7 % oproti roku 2018. Zdroj uvádí, že to byla druhá nejvyšší průměrná roční inflace od roku 2008 a ceny zboží vzrostly o 2,3 % a ceny služeb o 3,7 %. Tabulka č. 14 poukazuje na vývoj průměrné inflace v ČR od roku 2015 až po predikci na rok 2021 s ohledem na dopady šíření koronaviru. MFČR v původní makroekonomické predikci pracovalo, stejně jako u HDP, se scénářem, že se v Evropě podaří ve 2. čtvrtletí 2020 situaci s šířením koronaviru zvládnout a následně bude ekonomická aktivita pozvolna oživovat. Což se bohužel nestalo, a proto MFČR vypracovalo predikci, aktualizovanou novou, která je uvedena níže.

Tabulka 14 Míra inflace spotřebitelských cen, průměr v % (MFČR, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (predikce)	2021 (predikce)
Míra inflace v %	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9

S mírou inflace také souvisejí úrokové sazby. Česká národní banka se růst inflace snaží omezit tím, že úrokové sazby zvyšuje komerčním bankám, které zvýšení promítají do zvýšení úroků z úvěrů.

Tabulka 15 Dlouhodobé úrokové sazby (MFČR, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (predikce)	2021 (predikce)
Úrokové sazby v % p.a.	0,6	0,4	1	2	1,5	1,1	1,2

Dle tabulky č. 15 byla nejvyšší úroková sazba roku 2018, a to 2 %. Nejnižší pak roku 2016 s 0,4 %. Pokud by společnost COM Group zvažovala úvěr, tak pro ni situace není moc příznivá, díky vysoké míře inflace a zvýšené úrokové sazbě.

Politické faktory

Politicko-legislativní prostředí v České republice je dlouhodobě stabilní. Společnost podniká na území České republiky a podléhá zákonům, vyhláškám a nařízením vlády pro danou zemi, a proto se ho týká následující právní úprava:

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů, který částečně zaujal místo dosavadního obchodního zákoníku, obchodní závazkové právo je v novém občanském zákoníku. Tento zákon se oproti původní úpravě věnuje otázkám odměňování, výkonu funkce, kontrole rozhodování manažerů. Jelikož společnost COM Group je společností akciovou, tak tento zákon jí umožňuje si vybrat mezi dualistickým či monistickým systémem vnitřní struktury společnosti. Společnost si zvolila dualistický systém, tedy představenstvo a dozorčí radu. (Zákony pro lidi, 2021)

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu a ve znění pozdějších předpisů – povinnost k dani z příjmu právnických osob, která společnosti vzniká, a to se sazbou 19 %. Roku 2008 se jednalo o sazbu 20 %. Od roku 2010 se sazba dostala na zmíněných 19 %, kdy zůstává stále konstantní. Takto stabilní trend je pro společnost COM Group pozitivní. Mezi novinky řadíme např. zákon č. 386/2020 Sb. ze dne 15.9.2020, kdy dochází ke zrušení daně z nabytí nemovitých věcí a nabývá platnosti od 1.1.2021. Nově také od roku 2021 nebude základ pro výpočet zálohy daně z příjmů navýšen o zdravotní a sociální, které platil zaměstnavatel za svého zaměstnance, tudíž bude zcela zrušena superhrubá mzda a bude nahrazena klouzavou progresivní sazbou daně z příjmů fyzických osob 15 % a 23 % (solidární zvýšení daně). Změna byla schválena v rámci daňového balíčku pro rok 2021 vyhlášen ve Sbírce zákonů pod číslem 609. Toto rozhodnutí začalo platit 1.1.2021. Zároveň se zvyšuje sleva na poplatníka a to na 27 840 Kč v roce 2021 a 30 840 Kč v roce 2022. (MFČR, 2021)

Od 1.1.2021 byl zaveden stravenkový paušál, kdy společnosti odpadla velká část administrativní práce. Takovýto stravenkový paušál umožňuje zaměstnavateli přispívat na stravování formou peněžitého příspěvku až ve výši 55 %, kdy mu již nemusí vydávat stravenky v papírové podobě či stravenkové karty. Tento příspěvek byl od daně z příjmů u zaměstnance osvobozen dle § 6 odst. 9 ZDP (a také od odvodů zdravotního a sociálního pojištění) a jedná se o daňový náklad pro zaměstnavatele. Poslední novinkou v daňovém balíčku pro rok 2021 je změna odpisů dlouhodobého majetku, kdy se hranice pro hmotný majetek zvyšuje ze současných 40 000 Kč na 80 000 Kč. Dále se ruší kategorie nehmotného majetku (§ 32a), účetní odpisy majetku nehmotného budou daňovým nákladem. Vztahuje se i k majetku pořízeném od 1.1.2020. (Portal.pohoda.cz, 2021,)

Firma COM Group stále více uvažuje o dotaci na elektromobily pro koupi 6 nových vozů pro svou společnost. V rámci daňového balíčku 2021 je zavedeno jednodušší vykazování nákladů, které jsou spojeny s dobíjením elektromobilů. Nově pokud je uskutečněna služební cesta v rámci auta, které je poháněno elektřinou, je možnost prokázat tyto výdaje na cestu pomocí tzv. referenční ceny elektřiny. Referenční cena je stanovena Ministerstvem práce a sociálních věcí na 4,80 Kč za 1 kilowatthodinu.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů – společnost COM Group je plátcem daně, jelikož její obrat z jejich činnosti přesáhl za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000 Kč. Základní sazba daně činí 21 %. (MFČR, 2021)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů, kdy tento zákon stanovuje pro společnost rozsah a způsob, jak vést účetnictví s určitými požadavky na jeho průkaznost.

Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších předpisů.

V rámci koronavirové situace musí společnost neustále sledovat platná nařízení vlády, jelikož se situace nestále mění a jsou stále zaváděny nová opatření. Pro společnost jsou tyto nařízení nepříznivé, jelikož vyžadují velké množství administrativy a úsilí, aby měla vše v pořádku. Mezi nařízení vlády patří například povinné testování zaměstnanců, které pro společnost začalo platit 17. března 2021, jelikož zaměstnává od 10 do 50 osob. Společnost tedy musí své zaměstnance testovat jednou týdně, kdy je bez tohoto testování nemůže pustit do prostorů kanceláří. Samozřejmě je tu možnost pracovat na home-office. Společnost dostává příspěvek na tyto testy od pojišťovny, a to ve výši 60 Kč za jeden test na týden pro zaměstnance. (COVID portál, 2021)

Enviromentální faktory

Žijeme v době, kdy ochrana životního prostředí má stále větší a větší váhu v rámci celé společnosti. Společnost by se v otázkách ekologie měla stále více angažovat a vymyslet způsoby, jak v této oblasti může přispět. Takové chování by společnost měla začlenit do svého podnikání co nejdříve, jelikož to stále více ovlivňuje úspěšnost firmy a stává se nefinančním ukazatelem výkonosti firmy. Firma tak posílí na své důvěryhodnosti, získá vyšší přitažlivost pro investory, odliší se od konkurence, zvýší produktivitu práce a loajalitu svých zaměstnanců, získá finanční úspory z hlediska ekologického chování apod.

Společnost v rámci dotací Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2020 – Nízkouhlíková technologie – Elektromobilita může získat pro své podnikatelské účely dotace na 6 nových elektromobilů. Pro společnost by to byl první velký krok, jak se stát ekologicky zodpovědnou. Těchto příležitostí bude přibývat každým rokem, hlavně díky roku 2025, kdy vejde v platnost emisní norma EURO 7, která navrhuje nové limity emisí, kdy se budou moci vyrábět pouze auta na elektrický pohon. (elektrickevozy.cz, 2020)

V rámci enviromentální oblasti se společnost COM Group může zapojit do získání certifikátu ISO 14001. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších a nejuznávanější normu pro systémy řízení životního prostředí. Tento systém požaduje po společnosti nalezení všech enviromentálních dopadů jejího podnikání, a to i včetně souvisejících aspektů. Systém také určuje cíle v otázce životního prostředí a stanovuje opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti pomocí zlepšování procesů v oblastech s důležitou prioritou. (ISO, 2021)

Mezi největší hrozby pro společnost je aktuálně pandemie virové choroby covid-19, která se v Česku objevila minulý rok 2020 na jaře v březnu. Celá situace vyústila v globální sociální a enviromentální narušení. Mnoho firem díky pandemii zkrachovalo, jelikož se od minulého roku potýkají s různými omezeními a opatřeními, které vláda s ohledem na situaci postupně vydává. V rámci tohoto stavu a nařízení vlády může firma přijít o své zákazníky nebo těžce hledat zákazníky nové. Také výpadek zaměstnanců, díky nařízené karanténě, je pro firmu velmi nepříznivý a přichází o své pracovní síly, které se zákazníkům musí věnovat po celou dobu. (MZČR, 2021)

2.4.2 Porterův model pěti hybných sil

Součástí analýzy vnějšího prostředí je i analýza mikrookolí společnosti. Poté díky SLEPTE analýze a následného Porterova modelu pěti konkurenčních sil budou odhaleny příležitosti a hrozby společnosti COM Group.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele COM Group patří především velkoobchody, se kterými společnost spolupracuje a nabízí společnosti nejlepší cenu na trhu. Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká, jelikož dodavatelů digitální techniky a telekomunikačních a informačních technologií je spousta. Společnost si tedy může vybírat podle věrnostních programů, cenových nabídek, termínů dodání, reklamační politiky a mnoho dalšího, které dodavatelé v rámci spolupráce nabízejí. Dodavatelé tedy nemůžou ceny zboží zvyšovat nebo nabízet nekvalitní zboží. Společnost kupuje především od dodavatelů z České republiky. Mezi základní dodavatele se řadí společnost Tech Data AS Czech s.r.o., která nabízí mimo jiné odbornou podporu ve všech důležitých oblastech IT trhu. Jejich portfolio činí více než 30 000 produktů. (Tech Data, 2021) Dalším dodavatelem je 100MEGA Distribution s.r.o., který nabízí více než 40 000 produktů a zakládá si především na aktuálnosti a novinkách na trhu. Mezi základní produkty, které od nich společnost Com Group nakupuje, jsou především počítače a notebooky, PC doplňky, komponenty, wifi a síť a mnohé další. Se společností spolupracuje již několik let. (100MEGA, 2021) Dodavatel SWS a.s. je distribuční společnost, která nakupuje a prodává informační a komunikační technologie, digitální techniku a spotřební elektroniku. Společnost Com Group má možnost získávat pomocí sbírání bodů slevy a zajímavé nabídky. S dodavatelem také spolupracuje již dlouhou dobu. (SWS, 2021) Mezi poslední základní dodavatele společnosti můžeme řadit AT Computers a.s., která nabízí až přes 93 000 produktů u více než 300 značek. (ATComputers, 2021)

Společnost má opravdu velký výběr dodavatelů, se kterými může navázat spoluprací. Je pro ni především výhodné udržovat dlouhodobé spolupráce, jelikož u většiny dodavatelů může posléze získat velké množství slev a informací o novinkách na IT trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Většinový podíl mají na tržbách především služby v rámci IT správy, které společnost nabízí svým zákazníkům. Velkou výhodou společnosti je schopnost pokrýt téměř celou Českou republiku, jelikož má pobočky v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci, jak již bylo zmíněno výše. Společnost se orientuje na Český trh prostřednictvím oslovování nových zákazníků a vylepšování služeb pro zákazníky stávající. Za nejvýznamnější zákazníky společnost lze řadit:

- ICSC a.s.;
- PS BRNO, s.r.o.;
- Wolters Kluwer ČR, a.s.;
- Samsung Electronics Czech and Slovak s.r.o.

Jelikož je konkurence velká, zákazníci jsou na cenu velmi citliví a vyžadují vysokou kvalitu produktů i služeb. Nicméně společnost může poskytovat zákazníkům své služby zcela na míru, proto je tu velká možnost uspokojení všech potřeb stávajících i potenciálních zákazníků. Segmenty zákazníků jako jsou ústavy, polikliniky, školy, vnímají své potřeby jako velmi specifické, což je pro firmu velké plus v rámci připravení svých služeb zcela na míru. I tak je vyjednávací síla zákazníků vysoká, a pokud chce společnost stále růst musí neustále vyhledávat zákazníky nové a zlepšovat služby pro své stávající zákazníky. Vidinou společnosti je během roku 2021 zdvojnásobit své portfolio zákazníků a rozšiřovat sortiment poskytovaných služeb.

Hrozba substitutů

V oblasti poskytování IT produktů a služeb je nesmírně důležité držet krok v rámci nabízení nových produktů, poskytování vynikajících služeb a perfektní znalost problematiky svým zákazníkům. Moderní technologie se každým dnem vyvíjejí a každá společnost se tomuto tempu musí přizpůsobit. Největší hrozbou pro společnost v rámci jejich zákazníků je především substitut zřízení vlastního IT správce sítě, kdy zákazník již společnost nebude potřebovat a vše si bude zajišťovat svým vlastním interním zaměstnancem.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Sektor informační ekonomiky je relativně nové seskupení ekonomických činností, které jsou definované v rámci revidované Mezinárodní standardní klasifikace všech ekonomických činností ISIC Rev. 4 a nadefinované podle OECD standardů pro činnosti ekonomické uskupené do ICT sektoru a Informačního a mediálního sektoru. Společnost spadá do sektoru ICT, který

je definován jako kombinace ekonomických činností produkujících výrobky (technologie) a poskytujících služby, které jsou převážně dány ke zpracování, distribuci a komunikaci informací elektronickou cestou, včetně ukládání, pořízení, zobrazení a přenosu.

Z hlediska odvětví informační ekonomiky počtu aktivních subjektů jsou data zobrazena do roku 2018 viz tabulka č. 16.

Tabulka 16 Odvětví informační ekonomiky v ČR (ČSÚ, 2020)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ICT sektor celkem	32 876	33 931	35 182	39 206	42 113	45 227

Dle tabulky č. 16 vidíme, že každým rokem se počet subjektů podnikajících v odvětví informační ekonomiky v České republice roste, což je pro firmu hrozbou v rámci vstupu nové konkurence do tak atraktivního a stabilního odvětví. Roku 2013 podnikalo v tomto oboru 32 876 subjektů, roku 2018 se jednalo o nárůst až 37 % na 45 227. Společnost tak čelí stále větší konkurenci v rámci nabízených IT služeb. Tabulka č. 17 níže uvádí, kolik je podniků podle velikosti zabývajících se podnikáním v IT roku 2018. Mikro podniků se v České republice nachází 43 268, malých podniků 1 508, kam spadá i společnost COM Group. Středních podniků se v České republice nachází 356 a velkých pouze 95 s 250 zaměstnanci a více.

Tabulka 17 Odvětví informační ekonomiky – podle velikosti subjektů roku 2018 (ČSÚ, 2020)

	Mikro (0-9)	malé (10-49)	Střední (50-249)	Velké (250+)
Podniky celkem	43 268	1 508	356	95

Tabulka č. 18 uvádí podíl odvětví informační ekonomiky na podnikatelském sektoru v ČR celkově v %. Od roku 2013 se podíl neustále zvyšuje. Roku 2013 se jednalo o 2,9 %, roku 2018 už podíl činil 3,8 %.

Tabulka 18 Odvětví informační ekonomiky – podíl na podnikatelském sektoru v % (ČSÚ, 2020)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Podíl v %	2,9	3,0	3,1	3,4	3,6	3,8

Pro společnost může mít také negativní vliv příval potenciální konkurence ze zahraničí, kdy se v okolních státech odvětví informační ekonomiky také neustále zvyšuje. Tabulka č. 19 udává, že nejvyšší nárůst podniků v odvětví IT je především v Polsku a to z 88 854 podniků na 100 923, což je nárůst až o více než 13 % za jediný rok. Dále se procentuálně nejvíce zvyšuje Slovensko, které má celkový roční nárůst počtu podniků o více než 11 %. S nárůstem o 7 % poté následuje Německo a neposlední řadě Rakousko a to o 5 %.

Tabulka 19 Odvětví informační ekonomiky v okolních státech (ČSÚ, 2020)

	2016	2017
Německo	103 485	111 237
Polsko	88 854	100 923
Rakousko	15 664	16 501
Slovensko	16 032	17 902

Konkurence mezi existujícími podniky

Jelikož společnost pracuje v oblasti IT má kolem sebe velké množství konkurence, která společnost ohrožuje, ale od které se může inspirovat. V rámci konkurence bylo vybráno sedm hlavních konkurentů, které jsou pro společnost nejvýznamnějších.

Tabulka 20 Zobrazení konkurence (Vlastní zpracování)

Konkurence	Město	Služba	Školení	Produkt	Dell	HP	Jiné	Office 365	Eset	Sophos	Veeam	Jiné
COM PLUS CZ, a.s.	Praha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
COMIMPEX spol. s.r.o.	Brno	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OMEGA24 s.r.o.	Brno	✓	X	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	✓
AUTOCONT a.s.	Celá ČR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
TOTAL SERVICE a.s.	Celá ČR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Smart One s.r.o.	Praha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Digi Office s.r.o.	Praha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

U konkurence bylo zaznamenáno, co vše nabízí svým zákazníkům v rámci služeb a ostatních produktů. Mezi největší konkurenty v rámci IT služeb je jedničkou na trhu společnost AUTOCONT a.s., která vykazuje před 1,5 miliardy Kč ve výrobcích a službách a přes 4 miliardy ve zboží. Společnost COM Group se s touto společností nemůže vyrovnat, jelikož AUTOCONT má přes 1100 zaměstnanců a její zákazníci tvoří obrovské korporátní společnosti. Další konkurencí je firma TOTAL SERVICE a.s., která je o něco menší, ale především se zaměřují na státní zakázky a jejich primárním zákazníkem je stát.

Konkurence, která se velmi podobá firmě COM Group a se kterou reálně může soutěžit o své zákazníky jsou firmy COM PLUS CZ a.s., COMIMPEX spol. s.r.o., OMEGA24 s.r.o., Smart One s.r.o. a firma Digi Office s.r.o.

2.4.3 Princip potenciálů úspěchu

Pomocí principu potenciálů úspěchu se zkoumá mikroprostředí vybrané společnosti za předpokladu odhalení silných a slabých stránek společnosti. Všechny informace získané pro zpracování této analýzy byly získány od vedení společnosti.

V prvním kroku jsou určeny silné a slabé stránky společnosti COM Group, kdy jsou zařazeny do jednotlivých oblastí – výrobek (služba), logistika, nákup (dodavatelé), výzkum a vývoj, odbyt, management, personalistika, finanční stránka.

Silné stránky společnosti

Oblast výrobku (služby)

- Kvalitní služby zákazníkům – společnost se snaží o maximální kvalitu služby poskytované zákazníkům.
- Transparentní forma služby – možnost predikce nákladů na IT, žádné skryté poplatky.
- Zastupitelnost při zachování kvality služby.
- Rychlost, ochota, vstřícnost – společnost usiluje o precizní zpracování požadavků od zákazníků s ohledem na rychlost, ochotu a neustálou vstřícnost.
- Lidskost – IT administrátoři, kteří si zakládají na skvělé komunikaci se zákazníky.
- Služba na míru – společnost nabízí firmám IT řešení přímo na míru jejich potřebám.

Logistické možnosti

- Teritoriální rozšíření po celé republice – pobočky v Praze, Ostravě, Olomouci a Brně.

Oblast nákupu

- Možnost porovnávání – společnost odebírá zboží pro své zákazníky pomocí srovnání ceny u dodavatelů, tudíž má možnost se rozhodnout u jakého dodavatele bude zboží nakupovat.
- Partnerství – společnost má sjednané s dalšími firmami pevné partnerství, které jim umožňuje ceny nákupů se slevou nebo dalšími výhodami.

Oblast výzkumu a vývoje

- Nákup inovativních produktů (nových serverů, HW apod.) – společnost se snaží jít neustále s dobou a investovat do nákupu nových serverů, HW a dalších příslušenství, jak pro svou vlastní potřebu, tak pro své zákazníky.
- Instalace a správa bezpečnostních produktů, moderní technologie – společnost vynakládá své prostředky v rámci bezpečnosti u svých zákazníků.
- Školení, certifikace – zaměstnanci jsou neustále školeni v rámci novinek na IT trhu.

Odbyt

- Stálý zákazníci – společnost si zakládá na spokojenost svých stálých zákazníků, které má již několik let.
- Helpdeskový systém CM – pomocí speciálního programu jsou požadavky zákazníků rychle a efektivně řešeny administrátory společnosti.
- Zkušený obchodníci – nástup nových akvizičních obchodníků.

Oblast personální

- Praxe pro studenty – společnost umožňuje pro studenty IT odbornou praxi, levná pracovní síla, možnost vyučení si vlastního technika.
- Odbornost technického týmu – administrátoři jsou pravidelně školeni v IT procesech.

Management

- Česká firma s jasnými majiteli – nejedná se o korporátní společnost.

- Vztahy ve firmě – jelikož se jedná o firmu o 37 zaměstnanci, ve firmě se zná každý s každým a panuje přátelská atmosféra.

Finanční oblast

- Kladný hospodářský výsledek – společnost je poslední roky v černých číslech.
- Dobré výsledky poměrových ukazatelů vzhledem ke konkurenci.

Slabé stránky společnosti

Oblast výroby (služby)

- Chybí školení – poptávky po školení jsou velké, avšak společnost na to nemá kompetentní zaměstnance.
- Nedostatečně zpracované nabídky – prezentace firmy, reference, produkty v nabídce.
- Nestabilní kvalita služby – v případě odchodu zaměstnance odejde i jeho technické know-how klienta.
- Pomalé řešení požadavků.
- Pozdní řešení poruch, nedodržování termínů.

Logistické možnosti

- Pouze 4 pobočky v ČR – neschopnost zacílit na další zákazníky, v odlehlejších částech republiky.

Oblast výzkumu a vývoje

- Neinovativní produkty – je zapotřebí, aby společnost nabízela nové, ještě neexistující produkty.

Odbyt

- Nedostatečný marketing – společnost má nízkou reprezentaci firmy a celkový marketing..
- Nedostatečné podvědomí u lidí – nízká propagace firmy.

Oblast personální

- Přímá vazba technik vs zákazník – s odchodem technika klesá reálně kvalita služby.
- Chybí certifikace odbornosti u zaměstnanců.
- Chybí jazyková vybavenost techniků.
- Časté změny techniků – díky fluktuaci techniků nejsou stabilní vztahy se zákazníky.
- Komunikační schopnosti techniků – snaha zvládnout vše rychle, neověření, zda je to správně.
- Chybí analýza spokojenosti zaměstnanců – podle Eschenbach (2000, s. 286) zaměstnanci, kteří jsou v podniku spokojeni ovlivňují pozitivně úspěch celého podniku.

Management

- Mění se management – za poslední roky se management společnosti velmi měnil
→ slabá důvěra v management.

Finanční oblast

- Neefektivně využívaná možnost dotačních titulů – společnost může využívat další dotační tituly z hlediska např. výzkumu a vývoje.
- Fluktuace zaměstnanců – společnost má výdaje díky fluktuaci zaměstnanců.
- Velké zadlužení společnosti – zadluženost společnosti činí až 80 %.

Mezi jiné faktory, které mohou mít pro společnost zásadní dopad, jsou i nebezpečí a rizika, která nejsou v přítomnosti známá či jistá. Vedení společnosti za tyto rizika označuje především špatnou propagaci firmy v minulosti. Společnost marketing v minulosti zanedbávala a bude muset vynaložit, jak pracovní, tak velké finanční prostředky, aby potenciální zákazníci zaujala. V dnešní době se oblast IT vyvíjí neuvěřitelně rychlým tempem, proto by společnost, pokud chce být konkurenceschopná, měla takovéto tempo stíhat a samozřejmě se mu přizpůsobovat. Dalším rizikem, a tudíž do budoucna slabou stránkou je i fakt, že opravdu kompetentní IT

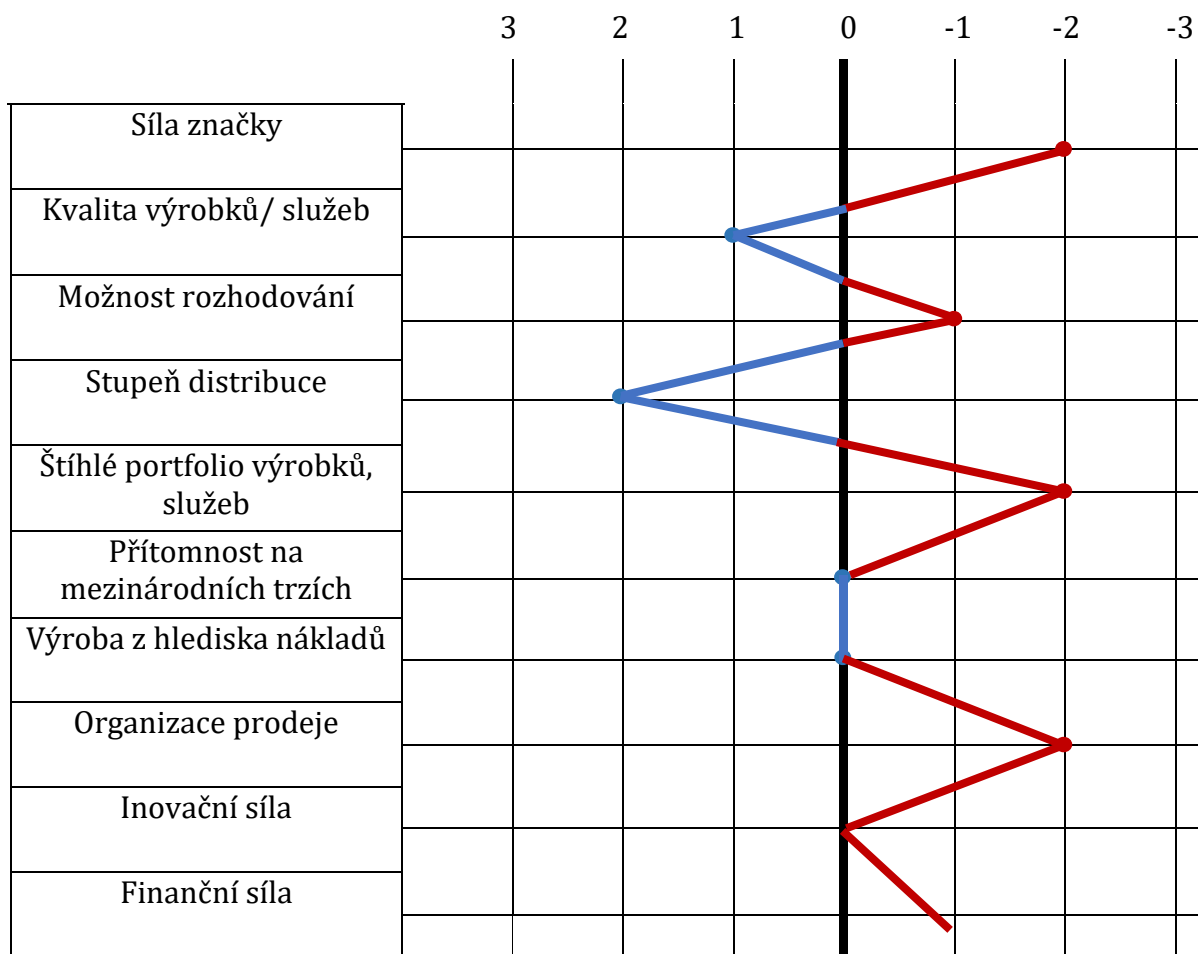
technici se hledají opravdu těžko a bohužel s tím přichází i vynaložení finančních prostředků navíc.

Finanční stránka podniku bude podrobně rozvedena v kapitole Finanční analýza podniku.

V prvním kroku principu potenciálů úspěchu je zobrazena hodnotící stupnice, která porovnává společnost COM Group s jejím největším konkurentem v rámci vybraných oblastí pomocí hodnotící stupnice. I když se mezi největší konkurenci řadí firma AUTOCONT a.s., společnost COM Group s ní nemůže nikdy konkurovat, jelikož se jedná o obrovskou společnost s více než 1100 zaměstnanci. Proto byla vybrána firma, která je relevantním největším konkurentem společnosti COM Group a odpovídá, jak nabízenými produkty a službami, tak objemem tržeb. Mezi největšího konkurenta tedy společnost považuje firmu COMIMPEX spol. s.r.o.

Společnost COMIMPEX spol. s.r.o. byla založena roku 1990 a jejími primárními zákazníky jsou školy, živnostníci, ale i velké instituce. Základní kapitál společnosti činí 2 000 000 Kč. Společnost zaměstnává přes 50 odborníků – technici, obchodníci, certifikovaní specialisté. Mezi jejich produkty se řadí: externí správa IT HW a SW, kamerové systémy, zabezpečovací systémy, kyberbezpečnost, elektroinstalace, projekční kancelář a tisková řešení. (Comimpex, 2021)

Společnost COM Group má oproti svému konkurentovi výhodu především v kvalitě výrobků a služeb, kdy si společnost opravdu dává záležet na lidském kontaktu se zákazníky a k poskytování perfektních služeb, jelikož tato konkurenční výhoda je pro společnosti v IT rozhodující. Dále má společnost velkou výhodu v rozmístění po celé České republice, kdežto konkurent sídlí pouze v Brně. Z hlediska nákladů jsou na tom společnosti velmi podobně, jelikož obě nakupují téměř od totožných dodavatelů. Ani jedna společnost nepůsobí na mezinárodních trzích. Společnost COM Group někdy dováží na Slovensko, ale jedná se o téměř zanedbatelnou část produkce. V oblasti síla značky, portfolio výrobků a organizace prodeje společnost COM Group značně zaostává. Je to i především proto, že konkurenční firma COMIMPEX má mezi svými zákazníky i velké bankovní instituce, na které společnost COM Group ještě nedosáhne. Další velkou konkurenční výhodou vidí společnost v nabídce kyberbezpečnosti, kterou má v plánu společnost COM Group také nabízet.



Obrázek 7 Hodnotící stupnice s ohledem na konkurenci COMIMPEX spol. s.r.o

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Finanční analýza podniku

V následující podkapitole bude zhodnocena finanční analýza společnosti COM Group za posledních 5 let, tedy od roku 2015 do roku 2019. Finanční analýza zahrnuje absolutní ukazatele, vybrané rozdílové, poměrové ukazatele a soustavu ukazatelů. Díky této analýzy bude možné následné zhodnocení finančního zdraví společnosti.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza bude vyhodnocena pomocí finančních výkazů společnosti tzn. vybraných položek rozvahy a výkazů zisků a ztrát.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Horizontální a vertikální analýza aktiv představuje analýzu majetku společnosti. Hlavním významem je meziroční porovnání změn jednotlivých položek v aktivech společnosti a jejich procentuální změnu.

AKTIVA	Horizontální analýza aktiv							
	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
AKTIVA CELKEM	2 599	38%	373	4%	5 382	54%	827	5%
Dlouhodobý majetek	- 412	-11%	-881	-26%	1 630	65%	-858	-21%
Dlouhodobý nehmotný majetek	43	11%	-131	-31%	-63	-21%	239	102%
Dlouhodobý hmotný majetek	- 455	-13%	-750	-25%	1 693	77%	-1 117	-29%
Dlouhodobý finanční majetek	-	0%	0	0%	0	0%	20	0%
Oběžná aktiva	2 874	98%	1 186	20%	3 625	52%	1 852	17%
Zásoby	- 46	-14%	74	26%	95	26%	308	67%
Pohledávky	2 921	113%	1 101	20%	3 544	54%	1 489	15%
Peněžní prostředky	- 1	-25%	11	367%	-14	-100%	55	0%
Časové rozlišení	137	69%	68	20%	127	32%	-167	-32%

Obrázek 8 Horizontální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

Vývoj celkových aktiv byl mezi lety 2015 až 2019 rostoucí. Celková aktiva firmy vzrostla za toto období o 9 181 tis. Kč. K největšímu nárůstu aktiv došlo v roce 2018 a to až o 54 % oproti roku 2017. To se stalo především díky razantnímu nárůstu dlouhodobého hmotného majetku a pohledávek, které měli nárůst až 54 %. Poté se celková aktiva roku 2019 zvýšila pouze o 5 %. Nejmenší nárůst byl dle horizontální analýzy aktiv v roce 2017, kdy celková aktiva vzrostla jen o 4 %, tedy o 373 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek společnosti roku 2016 oproti roku 2015 klesl o 11 %, o 412 tis. Kč. Může za to především pokles dlouhodobého hmotného majetku, který klesl o 455 tis. Kč. Roku 2017 klesl dlouhodobý majetek o 881 tis. Kč, tedy o 26 %, jelikož dlouhodobý nehmotný majetek klesl až o 31 % a dlouhodobý hmotný majetek klesl o 25 %. Dalším rokem se dlouhodobý majetek společnosti zvedl o 1 630 tis. Kč oproti minulému roku, a to především díky navýšení dlouhodobého hmotného majetku, kdy byly pořízeny nové počítače a automobily do společnosti. Nicméně následující rok 2019 opět klesl o 858 tis. Kč, díky poklesu dlouhodobého hmotného majetku o 29 %. Dlouhodobý finanční majetek společnost měla společnost jen v roce 2019 a to 20 tis. Kč.

U oběžných aktiv měla společnost největší nárůst roku 2016 a to až téměř o 100 %, jedná se o částku 2 874 tis. Kč. Za tento nárůst můžou především pohledávky společnosti, které vzrostly

o 113 %. Další velký nárůst byl roku 2018 oproti roku 2017, a to o 3 625 tis. Kč, tedy o více než 50 %. V dalších roce se jednalo o meziroční nárůst o 17 %. Zásoby společnosti měly nárůst v prvních letech konstantní a to o 26 %, avšak roku 2019 se zásoby razantně zvedly o 67. Peněžní prostředky společnosti byly každým rokem velmi variabilní. Roku 2016 peněžní prostředky klesly o 25 %. Roku 2017 se jednalo o nárůst 367 %. Roku 2018 však společnost měla peněžní prostředky nulové. V roce 2019 se peněžní prostředky společnosti opět zvedly o 55 tis. Kč.

AKTIVA	Vertikální analýza aktiv				
	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	55%	36%	25%	27%	20%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6%	4%	3%	2%	3%
Dlouhodobý hmotný majetek	49%	31%	22%	26%	17%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	42%	61%	71%	69%	77%
Zásoby	5%	3%	4%	3%	5%
Pohledávky	37%	58%	67%	66%	72%
Peněžní prostředky	0%	0%	0%	0%	0%
Časové rozlišení	3%	4%	4%	3%	2%

Obrázek 9 Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

U struktury aktiv můžeme vidět, že nejvíce se na aktivech celkem podílí oběžná aktiva, které v některých letech představují až trojnásobek stálých aktiv. V roce 2019 se jednalo o největší podíl oběžných aktiv na aktiv celkových a to 77 %. Je to především způsobeno velkou mírou pohledávek společnosti, kdy roku 2019 se jednalo až o 72 % celkových aktiv. Oběžná aktiva v dalších letech kolísají okolo 70 %, nicméně roku 2015 se jednalo o nejmenší podíl oběžných aktiv a to 42 %. Peněžní prostředky společnosti tvoří minimální část na celkových aktivech a blíží se 0 %.

Stálá aktiva společnosti tvoří roku 2015 55 %, což je nejvíce za všechny uvedené roky. Poté stálá aktiva kolísají a pohybují se mezi 20-36 %. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří jen minimální část celkový aktiv společnosti a pohybuje se okolo 2-6 %. Dlouhodobý finanční majetek je ve všech letech s nulovým procentem. Také časové rozlišení je v poměru k celkovým aktivům zanedbatelné a pohybuje se okolo 2-4 %.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

PASIVA	Horizontální analýza pasiv							
	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
PASIVA CELKEM	2 599	38%	373	4%	5 382	54%	827	5%
Vlastní kapitál	1 061	-41%	1 675	-111%	1 028	598%	663	55%
Základní kapitál	-	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ážio a kapitálové fondy	-	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Fondy ze zisku	-	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výsledek hospodaření minulých let	703	-13%	1 062	-22%	1 674	-45%	1 027	-51%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	358	51%	613	58%	-646	-39%	-364	-35%
Cizí zdroje	1 538	16%	-1 523	-14%	4 388	46%	-70	-1%
Rezervy	-	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	- 796	-12%	-2 193	-37%	19	1%	-1 196	-32%
Krátkodobé závazky	2 334	83%	670	13%	4 369	75%	1 126	11%
Časové rozlišení	-	0%	221	0%	-34	-15%	234	125%

Obrázek 10 Horizontální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

Vývoj celkových pasiv je každým rokem velmi variabilní. Roku 2017 a 2019 vrostly celková pasiva společnosti o 4-5 %. Nárůst celkových pasiv roku 2016 o 38 % způsobují především dlouhodobé závazky, které společnosti vzrostly o více než 100 %. Roku 2018 můžeme vidět razantní nárůst celkových pasiv, a to až o 5 382 tis. Kč. Tento nárůst ovlivnily především krátkodobé závazky, kdy téhož roku vrostly o 75 %, je to způsobeno především investicí do automobilů pro zaměstnance společnosti, kdy se jednalo až o koupi šesti nových aut.

Vlastní kapitál společnosti roku 2017 vzrostl více než 100 %, kdy celkový nárůst činil 1 675 tis. Kč. Největší nárůst však byl roku 2018 a to celkově o 598 %, kdy společnost roku 2017 disponovala s 75 tis. Kč a roku 2018 až s 1 200 tis. Kč. V rámci vlastního kapitálu zaujímají významné hodnoty především Výsledek hospodaření minulých let a v roce 2017 i Výsledek hospodaření běžného účetního období. Základní kapitál společnosti a fondy ze zisku se v letech 2015-2019 neměnily. Ážio a kapitálové fondy má společnost nulové.

Cizí zdroje společnosti roku 2016 stouply 16 %, především díky již zmíněným dlouhodobým závazkům společnosti. Roku 2017 oproti roku 2016 cizí zdroje klesly a to o 1 523 tis. Kč. Dalším rokem naopak stouply, z důvodu investice do automobilů o 46 %. Roku 2019 klesly o 70 tis. Kč. Nejvýznamnější položkou v rámci cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, kdy se každým rokem zvyšovaly. Právě roku 2018, kdy cizí zdroje stoupy nejvíce, vrostly o 75 %, tedy o 4 369 tis. Kč. Společnost disponuje nulovými rezervami.

PASIVA	Vertikální analýza pasiv				
	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	-37%	-16%	2%	8%	12%
Základní kapitál	29%	21%	20%	13%	12%
Ážio a kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	3%	2%	2%	1%	1%
Výsledek hospodaření minulých let	-79%	-50%	-37%	-13%	-6%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10%	11%	17%	7%	4%
Cizí zdroje	137%	116%	96%	91%	86%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	96%	62%	37%	24%	16%
Krátkodobé závazky	41%	54%	59%	67%	70%
Časové rozlišení	0%	0%	2%	1%	3%

Obrázek 11 Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

Z hlediska vertikální analýzy je vlastní kapitál v poměru k celkovým pasivům roku 2015 záporný. Děje se tak především z toho důvodu, že výsledek hospodaření toho roku činil -5 472 tis. Kč. Další rok 2016 se jedná také o záporný výsledek a to -16 %. Další roky má podíl vlastního kapitálu růstový charakter, kdy roku 2017 činí 2 % a roku 2019 již 12 %.

Největší složkou, která se podílí na podílu vlastního kapitálu je do roku 2018 především Výsledek hospodaření minulých let, který je zatím každý rok záporný, ale má klesající charakter. Roku 2019 již činí pouze záporných 6 %.

Cizí zdroje mají, jak již bylo zmíněno největší podíl na celkových pasivech. Roku 2015 se jednalo o více než 100 %. Následující roky podíl cizích zdrojů klesá. Dlouhodobé závazky roku 2016 převažovaly nad krátkodobými závazky a to 62 % ku 54 %. Roku 2019 je tomu obráceně, kdy krátkodobé závazky představují 70 % a dlouhodobé závazky 16 %. Společnost COM Group si nevytváří žádné rezervy.

Časové rozlišení pasiv je zanedbatelnou položkou celkových pasiv a pohybuje se maximálně do 3 %.

Díky vertikální analýze si můžeme všimnout, že společnost má obrovské procento cizích zdrojů, především krátkodobé a dlouhodobé závazky. Především rok 2015 má více než 137 % cizích zdrojů. S rostoucí zadlužeností tím pro společnost roste riziko, že se může dostat do problémů se splácením úroků a může se tak dostat do nepříznivé finanční situace.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	Horizontální analýza VZZ							
	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
Výnosy celkem	4 752	15%	10 587	29%	4 921	10%	6 682	13%
Provozní výnosy	4 725	15%	10 587	29%	4 852	10%	6 651	13%
Tržby za prodej zboží	3 009	20%	5 168	28%	2 352	10%	3 925	15%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 862	12%	5 141	29%	2 450	11%	2 761	11%
Ostatní provozní výnosy	-146	-19%	278	45%	50	6%	-35	-4%
Finanční výnosy	27	180%	0	0%	69	164%	31	28%
Výnosové úroky	27	180%	0	0%	67	160%	30	28%
Ostatní finanční výnosy	0	0%	0	0%	2	0%	1	50%
Náklady celkem	4 218	14%	9 898	28%	5 692	13%	7 230	14%
Provozní náklady	4 216	14%	9 961	29%	5 970	13%	7 156	14%
Výkonová spotřeba	2 491	12%	7 225	32%	2 351	8%	4 437	14%
Osobní náklady	1 569	19%	2 730	27%	2 710	21%	3 441	22%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	226	19%	-164	-12%	383	31%	-264	-16%
Ostatní provozní náklady	-70	-11%	170	31%	526	73%	-458	-37%
Finanční náklady	2	0%	-63	-9%	-278	-46%	74	22%
Nákladové úroky	-30	-8%	-121	-34%	36	15%	71	26%
Ostatní finanční náklady	32	11%	58	19%	-314	-85%	3	5%
Výsledek hospodaření po zdanění	358	51%	613	58%	-646	-39%	-364	-35%
Provozní výsledek hospodaření	509	35%	626	32%	-1 118	-43%	-505	-34%
Finanční výsledek hospodaření	25	4%	63	10%	347	61%	-43	-20%
Daň z příjmů	176	161%	76	27%	-125	-35%	-184	-78%

Obrázek 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

Následující obrázek zobrazuje vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát.

VÝKAZ ZISKU A ZRÁT	Vertikální analýza VZZ				
	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Provozní výnosy	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej zboží	11%	50%	50%	50%	51%
Tržby za prodej výrobků a služeb	85%	48%	48%	48%	47%
Ostatní provozní výnosy	4%	2%	2%	2%	2%
Finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
Náklady celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Provozní náklady	96%	98%	99%	99%	99%
Výkonová spotřeba	38%	64%	66%	63%	63%
Osobní náklady	48%	28%	28%	30%	33%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7%	4%	3%	3%	2%
Ostatní provozní náklady	4%	2%	2%	2%	1%
Finanční náklady	4%	2%	1%	1%	1%
Nákladové úroky	2%	1%	1%	1%	1%
Ostatní finanční náklady	2%	1%	1%	0%	0%
Výsledek hospodaření po zdanění	4%	3%	4%	2%	1%
Provozní výsledek hospodaření	8%	5%	6%	3%	2%
Finanční výsledek hospodaření	-4%	-2%	-1%	0%	0%
Daň z příjmů	1%	1%	1%	0%	0%

Obrázek 13 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2016-2019

Celkové výnosy společnosti se roku 2016 oproti roku 2015 zvedly o 15 %, tedy o 4752 tis. Kč. Roku 2017 se zvýšili nejvíce, a to o 10 587 tis. Kč, tedy o 29 %. Je to způsobeno především zvýšením tržeb za prodej zboží, které se zvedly o 28 % a tržeb za prodej výrobků a služeb, kdy byl celkový nárůst 29 %. Další roky se výnosy společnosti postupně zvyšovaly o 10-13 % ročně. Děje se tak především díky rozšiřování svého portfolia výrobků a služeb a zavedení zcela nového obchodního oddělení. Tržby z prodeje zboží a tržby za prodej výrobků a služeb rostou každým rokem stejným tempem. Roku 2018 se jednalo o 10-11 % nárůst, roku 2019 byl nárůst za prodej zboží o něco vyšší než za prodej výroků a služeb a to 15 %. Finanční výnosy podniku se zvýšily roku 2016 o téměř 200 %. Roku 2017 zůstaly totožné, jak roku 2016. Od roku 2018 byl celkový nárůst o 164 %, tedy o 69 tis. Kč. Roku 2019 se jednalo o 28% nárůst.

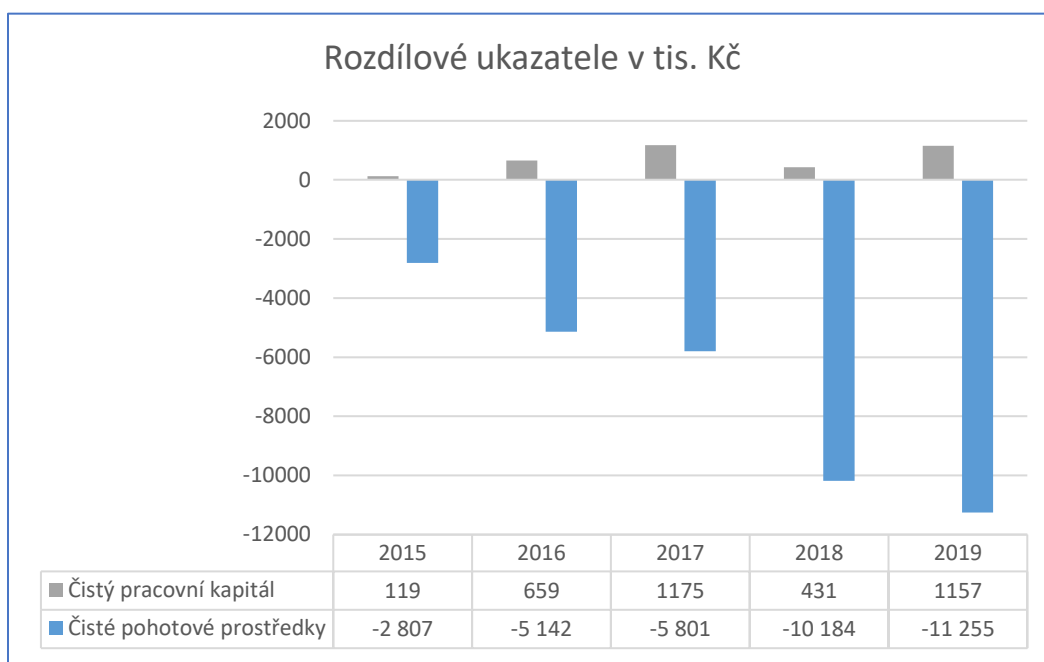
Celkové náklady společnosti každým rokem sice stoupají, ale pomalejším tempem. Roku 2017 se jednalo o 28% nárůst, kdežto roku 2019 o 14% nárůst. Největší podíl na celkových nákladech tvoří téměř u všech letech provozní náklady a to 99 %. Osobní náklady společnosti roku 2017

vzrostly za posledních 5 let nejvíce a to o 27 %, tedy o 2 730 tis. Kč. Tento rok společnost zaměstnala nové IT administrátory, díky získání nových zákazníků. Roku 2015 osobní náklady vzrostl o 19 %. Roku 2018 vzrostly osobní náklady společnosti o 21 %, kdy bylo zřízeno nové obchodní oddělení. Další rok 2019 se osobní náklady zvedly o 22 %, tedy o 3 441 tis. Kč, kdy se společnost nadále rozšiřovala. Společnost už nyní ví, že za rok 2020 zvýšila své osobní náklady jen o 2 %, tedy 349 tis. Kč, a to právě kvůli pandemii Covid19, kdy byla nucena díky nejistotě a tvrdým omezením zastavit téměř všechna nová pracovní místa.

Finanční náklady měly roku 2019 největší nárůst, o 22 %, právě díky zmiňovanému koupi 6 automobilů. Finanční náklady společnosti jsou vzhledem k celkovým nákladům mizivé.

Výsledek hospodaření společnosti je všech letech 2015-2019 kladný. Výsledek hospodaření roku 2016 vzrostl o 51 %. Roku 2017 stoupl o 613 tis. Kč. Avšak od roku 2017 do roku 2019 klesal zhruba o 35-39 %.

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů



Obrázek 14 Graf rozdílových ukazatelů společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

Čistý pracovní kapitál (ČPK) reprezentuje volné finanční prostředky společnosti. Tyto prostředky společnosti zůstanou po zaplacení svých běžných krátkodobých závazků. Čím je tedy hodnota čistého pracovního kapitálu větší, tím je podnik více likvidní s hrazením svých závazků. Z grafu si můžeme všimnout, že jediný rok, kdy je společnost v záporných číslech je

rok 2015, a to – 3777 tis. Kč. Čistý pracovní kapitál společnosti následujícího roku 2016 činil 659 tis. Kč. Další rok se čistý pracovní kapitál zvedl až dvojnásobně, a to na 1175. Jelikož krátkodobé závazky společnosti roku 2018 vzrostly téměř dvojnásobně, čistý pracovní kapitál se snížil na 431 tis. Kč. Následující rok se čistý pracovní kapitál společnosti opět dostal přes 1000 tis. Kč, kdy roku 2019 činil 1157 tis. Kč.

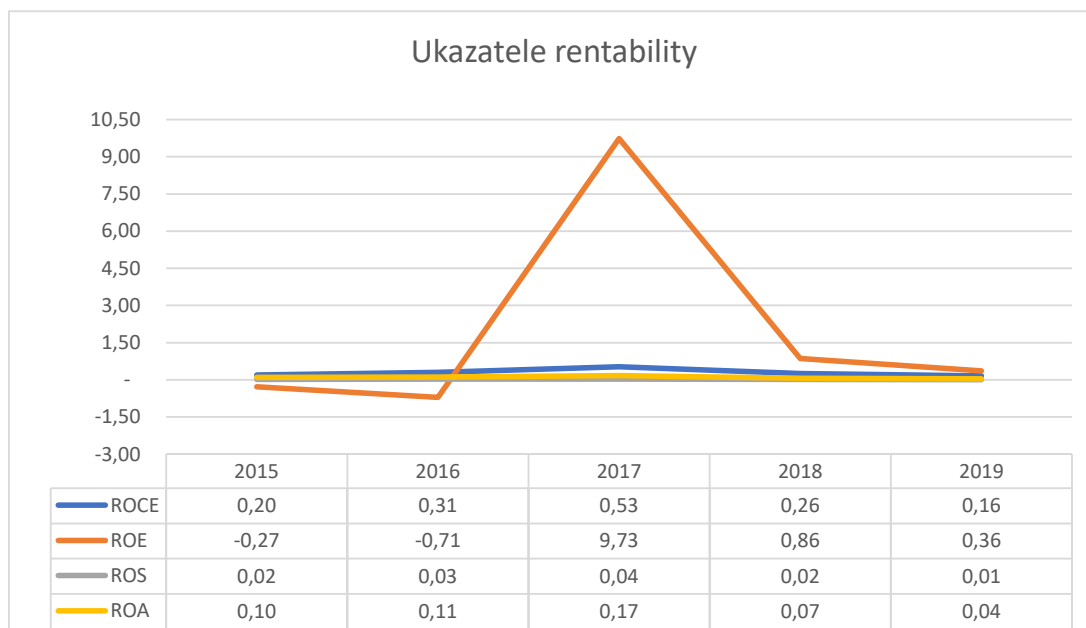
Z hlediska čistých pohotových prostředků (ČPP) se společnost COM Group nachází v záporných číslech ve všech sledovaných letech. Tyto prostředky zahrnují část aktiv, které jsou nejlikvidnější, a to peníze na pokladně a peníze na běžném účtu. Nejhuře je na tom společnost roku 2019, kdy její čisté pohotové prostředky činí -10 184 tis. Kč. V žádném sledovaném období tedy společnost není schopna převýšit své peněžní prostředky nad krátkodobými závazky. Pro společnost to znamená určité nedostatky z hlediska likvidity.

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato část diplomové práce se bude věnovat analýze vybraných poměrových ukazatelů mezi které řadíme ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pomocí analýzy poměrových ukazatelů bude hodnocen nejenom společnost COM Group, ale také bude porovnána s jejími dvěma nejvíce relevantními konkurenty, a to společností COM PLUS CZ a.s. a COMIMPEX spol. s.r.o. Analýza bude provedena za roky 2015-2019.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti podniku vytvořit nové zdroje a použitím kapitálu, který je investován, dosáhnout zisku. Jde o ukazatele, které budou především zajímat investory a akcionáře, ale mají svůj význam i pro další skupiny.



Obrázek 15 Ukazatele rentability společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

V následující tabulce je vyobrazena konkurence společnosti a její ukazatele rentability.

Tabulka 21 Ukazatele rentability konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019)

	Konkurence	2015	2016	2017	2018	2019
ROCE	COMIMPEX	0,17	0,25	0,19	0,26	0,15
	COM PLUS	0,09	-0,11	0,04	-0,33	0,09
ROE	COMIMPEX	0,12	0,20	0,15	0,21	0,12
	COM PLUS	0,21	-0,52	0,15	-107,19	0,96
ROS	COMIMPEX	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01
	COM PLUS	0,01	-0,03	0,01	-0,06	0,02
ROA	COMIMPEX	0,01	0,03	0,02	0,04	0,02
	COM PLUS	0,02	-0,05	0,02	-0,11	0,03

Dle výše uvedené grafu soudíme, že **rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)** je ve všech letech větší než 0, investice vložená ze strany společnosti se tedy vrátila. V roce 2015 bylo zhodnocení investice největší, a to až o 364 %. Další roky se analýza ROCE pohybovala od 16-53 %.

Z hlediska celkového investovaného kapitálu je na tom společnost COM Group s porovnání s konkurencí znatelně lépe. Společnost COM Group je ve všech obdobích v kladných číslech, zatímco konkurenční společnost COM PLUS se nachází v roce 2016 (-11 %) a 2018 (-33 %)

v záporných číslech. Celkově se poté společnost COMIMPLEX pohybuje od 15 % do 26 % a společnost COM PLUS od -33 % do 9 %.

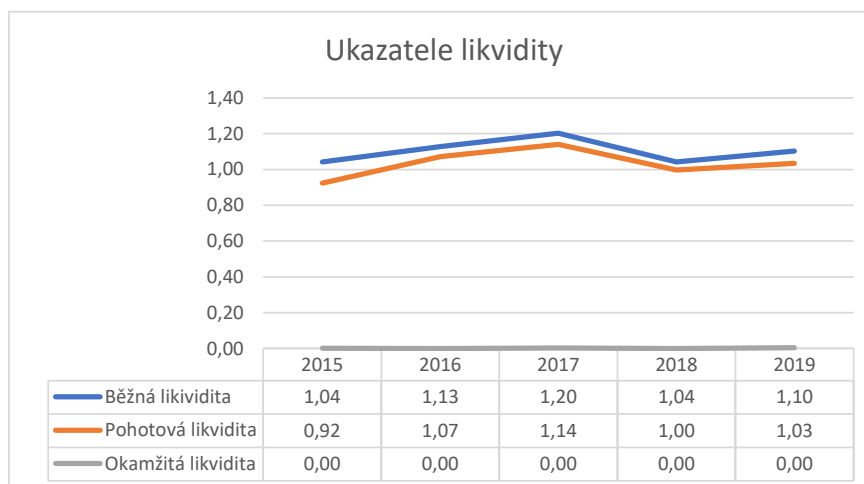
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je kladná až od roku 2017. Čím vyšší je ROE, tím je to pro podnik příznivější, jelikož vložený kapitál společnosti přináší vlastníkům dostatečný výnos a je využíván efektivně. Roku 2015 činila ROE -27 % a roku 2016 -71 %. Je to z toho důvodu, že oba roky byl vlastní kapitál v záporných číslech díky zápornému výsledku hospodaření minulých let. Roku 2017 činila ROE svého maxima, a to 973 %, díky velkému zisku a malé hodnotou vlastního kapitálu. Další rok se jednalo o 86 %. Roku 2019 opět klesl na 36 %.

Z hlediska porovnání s konkurencí podnik se společnost COMIMPLEX ani jeden rok neocitá v záporných číslech a pohybuje se od 12-21 %. Svého maxima dosahuje v roce 2018 právě s 21 %. Tento rok společnost COM Group zaznamenává naopak svého minima (-33 %). Společnost COM PLUS si každým rokem vede absolutně odlišně a hodnoty jsou velmi rozdílné. Svého minima dosahuje v roce 2018, tak jako společnost COM Group, avšak až o -107,19 %. Děje se tak převážně díky velmi nízkému Výsledku hospodaření běžného účetního období, který roku 2018 činil -13 399 tis. Kč. Svého maxima však dosahuje oproti všem společnostem roku 2019, kdy rentability vlastního kapitálu činila 96 %.

Dalším ukazatelem rentability je **rentabilita tržeb (ROS)**. Ve všech letech podle grafu je rentabilita tržeb u společnosti COM Group kladná. Jako minimální rentabilita tržeb se prezentuje rok 2019, a to 1 %. Rok 2017 naopak dosahuje maxima, kdy rentability tržeb činí 4 %. Bohužel podnik se ve všech letech pohybuje pod doporučenou hladinou, která se pohybuje nad 10 %. Konkurence je na tom s rentabilitou tržeb o mnohem hůře. Společnost COMIMPLEX se v roce 2016 dostala na 3 %, avšak za všechny další roky má stejnou rentabilitu tržeb a to 1 %. Druhá konkurenční firma se nachází za rok 2016 a 2018 v záporných procentech. Roku 2016 činí rentabilita tržeb -3 %, roku 2018 činí -6 %. Maximum dosahuje roku 2019 s 2 %.

Rentabilita aktiv (ROA) označuje produkční sílu, kdy se poměruje zisk a celkový aktiva investované do společnosti. Rentabilita aktiv společnosti COM Group je ve všech sledovaných letech kladná a pohybuje se od 4-17 %. Můžeme si všimnout, že z hlediska všech ukazatelů rentabilit je rok 2017 pro firmu nejvíce úspěšný. Společnost COM Group si vede na rozdíl od konkurence opět lépe, kdy společnost COMIMPLEX se nachází sice v kladných číslech, ale maximální hodnota činí 4 % a společnost COM PLUS se pohybuje od -11 % do 3 %.

Ukazatele likvidity



Obrázek 16 Ukazatele likvidity společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

V následující tabulce je vyobrazena konkurence společnosti a její ukazatele likvidity.

Tabulka 22 Ukazatele likvidity konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019)

	Konkurence	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	COMIMPEX	1,02	1,02	0,80	0,89	0,95
	COM PLUS	1,46	1,27	1,17	0,96	0,97
Pohotová likvidita	COMIMPEX	0,46	0,64	0,45	0,68	0,64
	COM PLUS	1,16	1,02	1,01	0,89	0,89
Okamžitá likvidita	COMIMPEX	0,11	0,09	0,10	0,14	0,18
	COM PLUS	0,18	0,06	0,05	0,16	0,07

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku tzn. kolikrát je podnik schopen své věřitele uspokojit, pokud promění svá veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky v daném okamžiku. Hodnoty běžné likvidity společnosti se během let vyvíjí příznivě. Hodnota běžné likvidity mezi lety 2016-2017 klesla, další rok však zase roste. Nejhorší je na tom rok 2015, kdy 1 Kč krátkodobých závazků je kryta 0,44 Kč oběžných aktiv. Nejlépe je na tom rok 2017, kdy ukazatel dosahuje hodnoty 1,2. Ve všech sledovaných letech se hodnota nedostává na doporučené hodnoty od 1,6 – 2,5. Platební neschopnost je tedy vyšší. Nejvíce se přiblížila doporučení hodnotě společnost COM PLUS v roce 2015, kdy 1 Kč krátkodobých závazků je kryta 1,46 Kč oběžných aktiv. Roku 2018 bylo krytí minimální, a to jen 0,96 Kč. U společnosti COMIMPEX jsou hodnoty běžné likvidity nejhorší za všechny tři

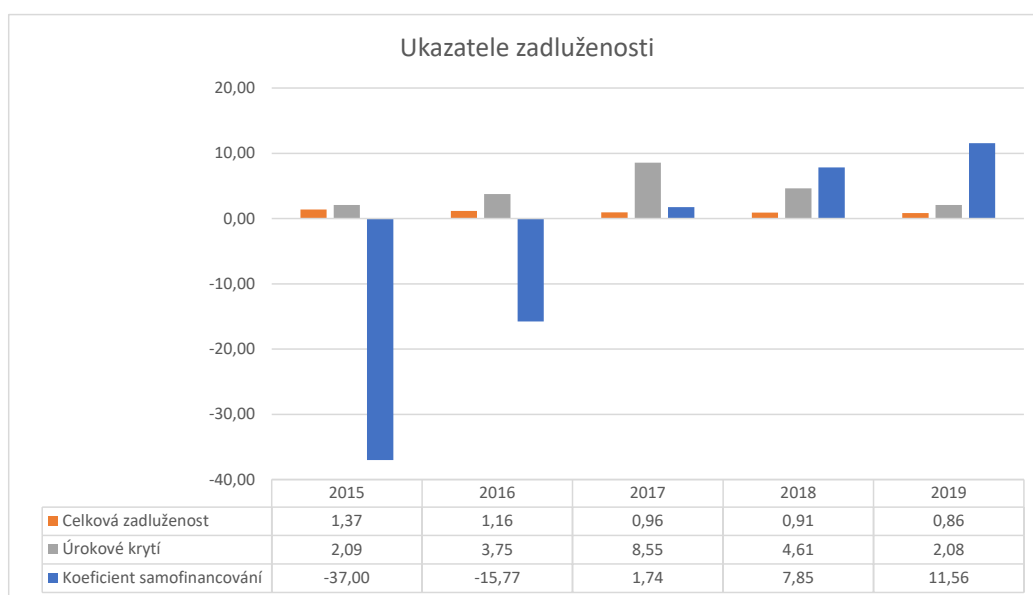
společnosti. Minima společnost COMIMPEX dosahuje roku 2017 a hodnotou 0,8. Děje se tak díky malé hodnotě oběžných aktiv a nárůstu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem oběžných aktiv bez zásob. Hodnota by se měla pohybovat mezi 1 – 1,5. Vyšší hodnota se jeví příznivá především pro věřitele. Ve všech letech, kromě roku 2015 dosahuje společnost COM Group hodnoty 1. Dokonce se drží od hodnoty 1-1,14. Společnost je na tom v rámci konkurence nejlépe. Hodnota roku 2015 je způsobena především vyšším podílem krátkodobých závazků a nízkým podílem oběžných aktiv. Společnost COMIMPEX je na tom ze všech společností nejhůře a ani jeden rok nedosahuje příznivých hodnot. Svého minima dosahuje roku 2017 s hodnotou 0,45. Nejlépe je na tom roku 2018 s hodnotou 0,68. Společnost COM PLUS se v prvních letech 2015-2017 drží u požadované hodnoty a nejvíce dosahuje roku 2015 s hodnotou 1,16. Následující roky jsou její hodnoty menší než 1 a oba roky dosahuje hodnoty 0,89.

Hodnoty **okamžité likvidity** jsou optimální v rozmezí 0,2 – 1,1, což dle grafu se u společnosti COM Group hodnoty nepohybují. Společnost má ve všech letech tak minimální hodnoty, že jsou vyhodnoceny jako 0. Děje se tak díky vysokým krátkodobým závazkům a téměř zanedbatelným peněžním prostředkům společnosti, kdy roku 2015 dosahovaly pouze 4 tis. Kč. Roku 2019 sice stouply na 55 tis. Kč, ale krátkodobé závazky stouply dvojnásobně na 11 310 tis. Kč.

Konkurence si z hlediska okamžité likvidity oproti společnosti COM Group vede značně lépe. Nejlepší hodnoty dosáhla společnost COMIMPEX, kde se hodnoty pohybují od 0,09 do 0,18, což se téměř rovná optimální hodnotě. Společnost COM PLUS dosahuje svého maxima s hodnotou tak, jako společnost COMIMPEX 0,18. Avšak ostatní roky se pohybuje okolo 0,6.

Ukazatele zadluženosti



Obrázek 17 Ukazatele zadluženosti společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

V následující tabulce je vyobrazena konkurence společnosti a její ukazatele zadluženosti.

Tabulka 23 Ukazatele zadluženosti konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019)

	Konkurence	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost v %	COMIMPEX	89	87	84	81	82
	COM PLUS	88	89	89	98	94
Úrokové krytí	COMIMPEX	4,82	10,54	7,25	15,47	6,74
	COM PLUS	4,80	-5,54	2,16	-15,87	7,96
Koeficient samofinancování v %	COMIMPEX	9,85	12,75	15,38	18,89	17,90
	COM PLUS	11,47	9,94	10,96	0,10	2,87

Ukazatele zadluženosti, jak již bylo zmíněno jsou indikátory výše rizika, kterou pro firmu představuje daný poměr vlastního a cizího kapitálu. Platí, čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je pro podnik riziko.

Z hlediska **celkové zadluženosti** se společnost COM Group pohybuje se svými hodnotami ve všech letech za doporučené rozmezí 30-60 % zadluženosti. V roce 2015 je na tom společnost nejhůře, a to s celkovou zadlužeností až 137 %. Je to převážně díky zápornému vlastnímu kapitálu společnosti a vysokým krátkodobým závazkům. Každým rokem zadluženost společnosti klesá. Roku 2017 se již dostává pod 100 % s celkovou zadlužeností 96 %. Roku

2019 zadluženost činí 86 %. Díky každoročnímu nárůstu tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej výrobků a služeb je reálná šance, že podnik dosáhne a doporučenou hodnotu zadluženosti.

V rámci konkurence jsou na tom společnosti podobně jako společnost COM Group. Společnost COMIMPEX má maximum celkové zadluženosti 89 % a minimum 81 %. Až do roku 2018 zadluženost klesala, avšak roku 2019 opět o 1 % stoupla. U společnosti COM PLUS se celková zadluženost pohybuje v rozmezí 88-98 % a zadluženost má tedy růstový charakter. Obě společnosti mají obrovské množství krátkodobých závazků společnosti.

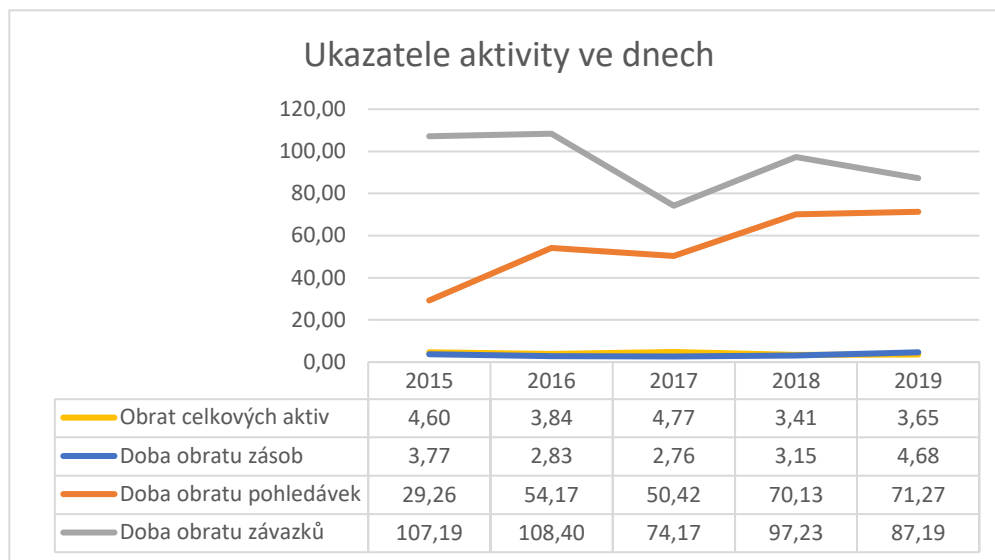
Úrokové krytí definuje kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V případě, že by výsledné hodnoty byly rovny jedné, společnost by potřebovala na zaplacení úroků celý svůj zisk. Takový výsledek nevyšel ani u jedné společnosti. Bankovní standard je hodnota ve výši 3krát, a to u dobře fungujících podniků se ideální hodnoty pohybují mezi 6 a 8krát. Společnost COM Group těchto hodnot dosahuje krom 2 let – 2015 a 2019, kdy zisky společnosti převyšují placené úroky pouze 2krát. Nejlépe je na tom společnost v roce 2017, kdy zisk převyšuje nákladové úroky více jak 8krát.

Odlišná situace je u podniku COM PLUS, kdy se úrokové krytí ve dvou letech dostalo do záporných čísel, a to v roce 2016 a v roce 2018. Dělo se tak z toho důvodu, že provozní a finanční výsledek hospodaření byl v těchto letech záporný. V dalších letech zisk u společnosti COM PLUS převyšoval placené úroky 2krát až téměř 8krát v roce 2019. Společnost COMIMPEX je na tom ze všech společností nejlépe, kdy roku 2018 převažují zisky nad placenými úroky až 15krát, nejméně poté roku 2015, téměř 5x.

Mezi posledního ukazatele zadluženosti, který je pro firmu relevantní je **koeficient samofinancování**, není u něj však určena žádná doporučená hranice. Samofinancování podniku udává přehled, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Lze vyjít ze situace celkové zadluženosti, jelikož součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování nám dává 100 % financování podniku, tudíž lze konstatovat, že nejvíce zvládne ufinancovat své potřeby v rámci všech let společnost COMIMPEX, a to až z více než 18 % v roce 2018. Daný výsledek vychází z faktu, že společnosti COMIMPEX v posledních 5 letech klesá celková zadluženost, tudíž úměrně roste koeficient samofinancování z vlastních zdrojů. Nejhůře svá aktiva financuje vlastním kapitálem první 4 roky společnost COM Group, kdy dokonce v letech 2015-2016 nabýval koeficient záporných hodnot, jelikož vlastní kapitál společnosti byl záporný. Poté koeficient samofinancování u společnosti COM Group začal stoupat až do roku

2019, kdy své potřeby zvládne zafinancovat z více než 11 %. U společnosti COM PLUS činí financování od 0,10-11,47 %, kdy koeficient u společnosti téměř každým rokem klesá.

Ukazatele aktivity



Obrázek 18 Ukazatele aktivity společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

V následující tabulce je vyobrazena konkurence společnosti a její ukazatele aktivity.

Tabulka 24 Ukazatele aktivity konkurenčních společností ve dnech (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019)

	Konkurence	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	COMIMPEX	1,06	0,83	2,49	2,90	2,53
	COM PLUS	1,80	1,91	2,01	1,83	1,79
Doba obratu zásob	COMIMPEX	148,79	119,02	42,46	20,77	36,45
	COM PLUS	30,30	24,76	17,17	8,97	10,87
Doba obratu pohledávek	COMIMPEX	93,14	168,55	43,60	54,04	53,23
	COM PLUS	101,70	97,71	101,43	95,73	104,39
Doba obratu závazků	COMIMPEX	55,08	64,14	31,65	26,56	29,29
	COM PLUS	14,56	15,92	20,46	22,09	28,53

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval, v tomto případě jedno účetní období. Doporučená doba je mezi 1,6 až 3 dny. Společnosti COM Group ve všech sledovaných letech má hodnotu obratu celkových aktiv přes horní požadovanou hranici. V roce 2018 dosahuje svého minima, kdy obrat celkových aktiv činí 3,41 dne. Maxima dosahuje v roce 2017, kdy se jedná až o téměř dobu 5 dní.

Konkurenční společnosti jsou na tom znatelně hůře. Společnost COMIMPEX se pohybuje i pod doporučenou hranicí, a to v letech 2015 (1, 06 dne) a 2016 (0,83 dne). Poté se v letech 2017-2019 pohybuje něco málo pod 3 dny. Druhá konkurenční společnost COM PLUS se ve všech sledovaných letech pohybuje v doporučené době, a to od 1,79-2,01. Můžeme tedy konstatovat, že společnost COM Group v rámci doby celkových aktiv je na tom nejlépe s porovnáním s konkurencí.

Dalším relevantním ukazatelem aktivity je **doba obratu zásob**. Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje. Ideální hodnota je ta nejnižší. Nejdéle společnosti COM Group trval tento proces v roce 2019 a to téměř 5 dní, společnosti COMIMPEX v roce 2015, téměř 150 dní a společnosti COM PLUS v roce 2015 vyšla doba obratu zásob 30 dní. Naopak nejrychlejší obrat zásob činil u společnosti COM Group roku 2017, 2,76 dní. U společnosti COMIMPEX se jednalo o minimum v roce 2018, 20 dní a u společnosti COM PLUS roku 2019, 9 dní.

Obě konkurenční firmy mají oproti společnosti COM Group opravdu vysoké zásoby, tudíž není divu, že v tomto případě společnost COM Group vyšla nejpříznivěji.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za kolik dní nám odběratelé průměrně hradí pohledávky. U společnosti COM Group je nejnižší doba obratu pohledávek v roce 2015 a to 30 dní. Každým rokem se ale doba obratu pohledávek společnosti zvyšuje. Od roku 2018 až 2019 se jednalo již cca 70 dní. Tento stav může odrážet dlouhé splatnosti pohledávek či špatnou platební morálku odběratelů.

Společnost COMIMPEX má dobu obratu pohledávek za rok 2016 nejvyšší, a to až téměř 170 dní. Další rok 2017 je tato doba až 3x menší, 44 dní. Skutečnost můžeme vysvětlit možnou změnou politiky pro vymáhání pohledávek po splatnosti nebo nastavením kratších dob splatnosti pohledávek. Konkurenční společnost COM PLUS se drží v době obratu pohledávek okolo 100 dní každým rokem.

Poslední ukazatelem je **doba obratu závazků**, která vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Výsledné hodnoty společnosti COM Group jsou výrazně vyšší než doba obratu pohledávek. Je tedy patrné, že společnost hradí pomaleji své závazky než inkasuje své pohledávky od odběratelů. Nejdélší doba je roku 2016, která činí 109 dní. V dalším roce 2017 doba obratu závazků činí jenom 75 dní. V roce 2018 tato doba opět stoupla o více než 22 dní. Od roku 2019 se však doba obratu závazků zase snižuje.

Oproti tomu společnosti COMIMPEX je v tomto ukazateli jako druhá nejlepší. V roce 2015 činila doba závazků 55 dní, nicméně roku 2019 se jednalo už pouze o téměř 30 dní. Nejlépe na tom je společnost COM PLUS, která nemá dobu obratu závazků ani 30 dní. Minimum dosahuje roku 2015, 15 dní, maxima roku 2019, 28 dní.

2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Tato kapitola se zabývá ukazateli, které komplexně vyhodnocují finanční zdraví společnosti. Pro účely diplomové práce byly zvoleny dva ukazatele – Altmanův model a index IN05.

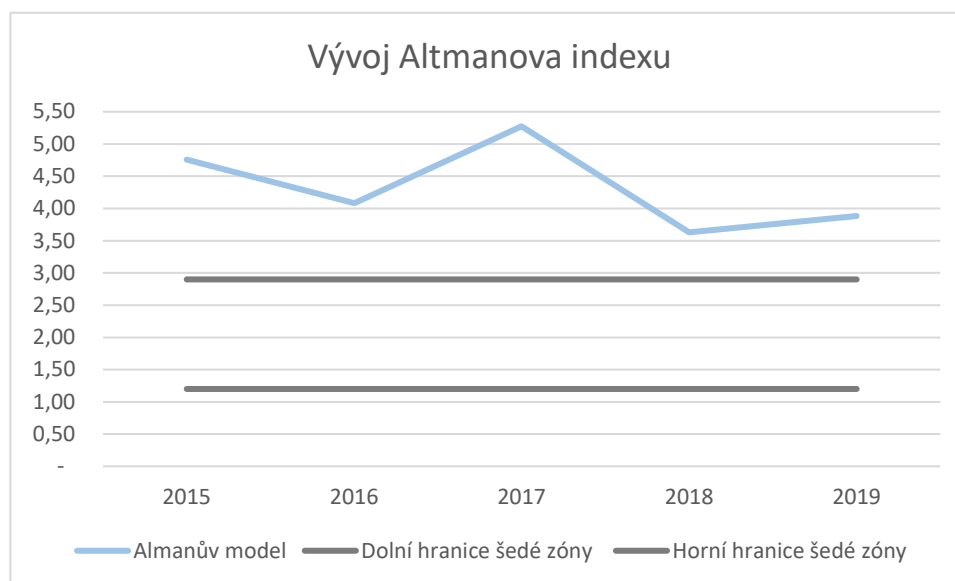
Altmanův model

V tabulce níže jsou zobrazeny výsledky hodnot Altmanova indexu.

Tabulka 25 Altmanův index – Z – scóre společnosti COM Group (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společnosti za roky 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Altmanův index	4,76	4,08	5,27	3,63	3,88

Obrázek níže zobrazuje hodnoty zanesené na graf.



Obrázek 19 Vývoj Altmanova indexu za rok 2015-2019 společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

Altmanův index firmy COM Group za období 2015-2019 udává velmi pozitivní hodnoty. Všechny roky se Altmanův index pohybuje nad horní hranicí šedé zóny, tedy hodnoty 2,9.

Společnost tedy vykazuje predikci uspokojivé finanční situace a nebyla ohrožena ani jeden rok platební neschopností či bankrotem.

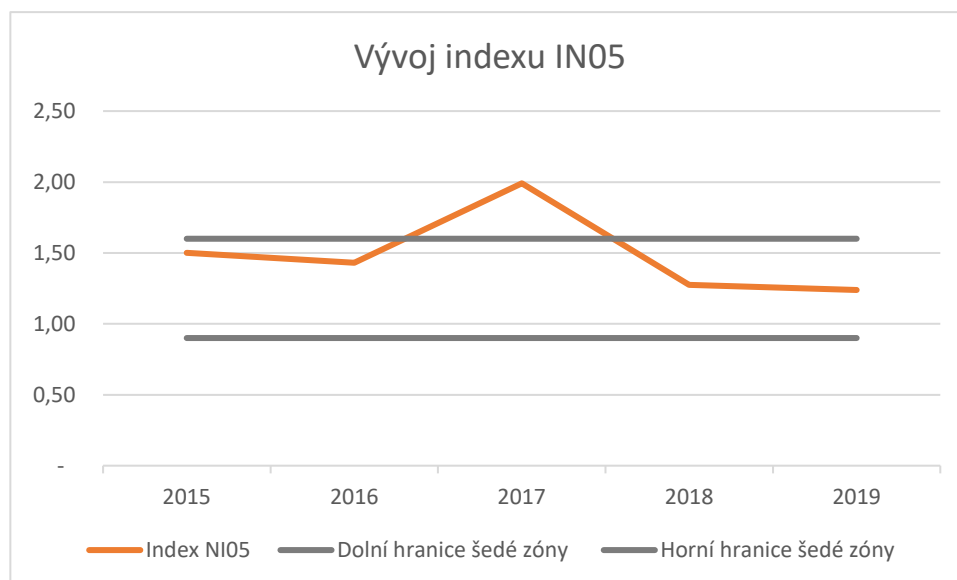
Roku 2015 činil tento index 4,76. Nicméně dalšího roku 2016 klesl index na 4,08. Svého maxima společnost dosáhla roku 2017, a to s hodnotou 5,27. V následujících letech, 2018-2019 se Z – scóre pohybovalo od 3,63-3,88.

Index IN05

Tabulka 26 Index IN05 společnosti COM Group (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společnosti za roky 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
IN05	1,56	1,43	1,99	1,27	1,24

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny dané hodnoty na grafu.



Obrázek 20 Vývoj indexu IN05 za rok 2015-2019 společnosti COM Group

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019

Mimo rok 2017 se hodnota indexu společnosti COM Group nachází v tzv. šedé zóně. V roce 2017 dosáhla společnost svého maxima, kdy index IN05 dosáhl hodnoty 1,99, tudíž se společnost nachází v uspokojivé finanční situaci. Roku 2015 se index pohyboval něco málo nad hranicí šedé zóny s hodnotou 1,56. Největší pokles indexu byl v roce 2019, kdy hodnota dosahovala 1,24.

2.6 SWOT analýza – závěrečné shrnutí analýz

Díky strategické a finanční analýze lze vyhodnotit příležitosti a hrozby pro společnost COM Group a její silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy.

Tabulka 27 SWOT matice společnosti COM Group (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Rostoucí počet odborníků pracujících v ICT (O1) Využívání dotačních titulů (O2) Nové služby zákazníkům – penetrační testování (O3) Růst požadavků na znalosti a dovednosti práce s nástroji Microsoft a zajištění IT bezpečnosti (O4) Digitalizace společnosti (O5) Rostoucí poptávka po práci (covid19) (O6) Vyšší poptávka po IT zboží a služeb (covid19) (O7) Nová image ekologicky zodpovědná firma – elektromobilita (O8) Velký výběr dodavatelů – dlouhodobé spolupráce (O9) 	<ul style="list-style-type: none"> Klesající počet absolventů oboru ICT (T1) Klesající počet odborníků s požadovanými zkušenostmi v oboru ICT (T2) Technická a znalostní náročnost správy segmentu high-end IT služeb (T3) Hackerské útoky (T4) Enormní konkurence na trhu správy ICT zařízení (T5) Nové vládní opatření v rámci (covid19) (T6) Velký růst mezd v ICT odvětví (T7) Propad ekonomiky (covid19) (T8) Růst úrokových sazeb (T9) Atraktivita IT odvětví – vstup potenciálních konkurentů (T10)
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Transparentnost forma služby (S1) Služby zákazníkům na míru (S2) Kvalitní úroveň partnerství s dodavateli produktů – lepší cenové podmínky (S3) Lidský přístup společnosti (S4) Důraz na školení zaměstnanců a neustálý krok s inovacemi (S5) Hepldeskový systém CM (S6) Využívání dotačních titulů (S7) ČPK společnosti kladný s růstovým trendem (S8) Vysoké hodnoty ROCE (rentability celkového investovaného kapitálu) (S9) Vysoké hodnoty Altmanova indexu – dobrá finanční situace (S10) 	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuace zaměstnanců – zaučování, chybí odbornost (W1) Nedostatečný marketing – neefektivní využití prostředků, slabé PR (W2) Chybí služba zabezpečení a správa mobilních zařízení, chybí certifikace (W3) Slabý obchodní tým – neznalost trhu, konkurence, průzkum spokojenosti zákazníků (W4) Celková viditelnost na trhu (W5) Záporné hodnoty pohotových prostředků a minimální okamžitá likvidita (W6) Nízké hodnoty likvidit (W7) Vysoká míra zadluženosti společnosti (W8) Rostoucí trend doby obratu pohledávek (W9)

Pro vyhodnocení SWOT analýzy bude použit bodový systém. Pro příležitosti a silné stránky stupnice 1-5, kdy 1 znamená nejnižší spokojenost, zanedbatelnost a hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost, zásadní významnost. Naopak slabé stránky a hrozby bude ohodnoceny

stupnicí -1 až -5, kdy -1 představuje nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Dále bude doplněn sloupec Váha, kdy se Váhou vyjádří významnost jednotlivých položek v kategorii. Součet Vah v každé kategorii je rovna 1 a čím je číslo vyšší, tím je větší důležitost.

Následně se vynásobí Hodnocení položek s jejími Váhami. Hodnoty u každé kategorie se sečtou. Konečná bilance se bude rovnat odečtením příležitostí od hrozeb a silných stránek od slabých. (Dědková, cit. 2021)

Tabulka 28 SWOT analýza – příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součet
O1	0,07	3	0,21
O2	0,10	4	0,40
O3	0,20	5	1,00
O4	0,15	5	0,75
O5	0,16	5	0,80
O6	0,05	3	0,15
O7	0,12	5	0,60
O8	0,08	4	0,32
O9	0,07	3	0,21
CELKEM			4,44

Následující tabulka udává Hodnocení položek a jejich Vah u hrozeb podniku.

Tabulka 29 SWOT analýza – hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součet
T1	0,06	-2	-0,12
T2	0,11	-3	-0,33
T3	0,20	-5	-1,00
T4	0,05	-2	-0,10
T5	0,20	-5	-1,00
T6	0,06	-3	-0,18
T7	0,07	-3	-0,21
T8	0,10	-4	-0,40
T9	0,05	-3	-0,15
T10	0,10	-4	-0,40
CELKEM			-3,89

Následující tabulka udává Hodnocení položek a jejich Vah u silných stránek podniku.

Tabulka 30 SWOT analýza – silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součet
S1	0,20	5	1,00
S2	0,15	5	0,75
S3	0,05	4	0,20
S4	0,10	5	0,50
S5	0,16	4	0,64
S6	0,08	3	0,24
S7	0,05	3	0,15
S8	0,04	5	0,20
S9	0,08	4	0,32
S10	0,08	5	0,40
CELKEM			4,40

Následující tabulka udává Hodnocení položek a jejich Vah u slabých stránek podniku.

Tabulka 31 SWOT analýza – slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součet
W1	0,08	-3	-0,24
W2	0,20	-5	-1,00
W3	0,20	-5	-1,00
W4	0,15	-5	-0,75
W5	0,15	-5	-0,75
W6	0,05	-2	-0,10
W7	0,03	-2	-0,06
W8	0,05	-3	-0,15
W9	0,09	-3	-0,27
CELKEM			-4,32

Dle tabulky č. 30, externí faktory nejvíce snižuje výsledek Technická a znalostní náročnost správy segmentu high-end IT služeb (T3) a Enormní konkurence na trhu správy ICT zařízení (T5). U interních faktorů se jedná převážně o Nedostatečný marketing – neefektivní využití prostředků, slabé PR (W2) a Chybí služba zabezpečení a správa mobilních zařízení, chybí certifikace (W3).

Naopak jako největší příležitost se pro firmu, dle tabulky č. 29 jeví Nové služby zákazníkům – penetrační testování (O3) a Digitalizace společností (O5). U interních faktorů patří mezi největší silné stránky společnosti Transparentnost forma služby (S1) a Služby zákazníkům na míru (S2).

Tabulka 32 Vyhodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení faktorů	Výsledek
Vyhodnocení externích faktorů	0,52
Vyhodnocení interních faktorů	0,08
Celkové hodnocení analýzy SWOT	0,6

Celkové hodnocení SWOT analýzy je kladné s hodnotou 0,6. Díky tomu má společnost potenciál pro další působení na trhu. Nicméně i tak, je bilance nízká, především z důvodu interních faktorů, kdy má společnost stále ještě dost slabých stránek a musí usilovat o jejich odstranění.

3 Návrh finančního plánu

Tato část diplomové práce bude obsahovat finální návrh finančního plánu zvolené společnosti COM Group pro období 2020-2023. Finanční plán bude vycházet ze strategické a finanční analýzy, které byly zpracovány v předešlých kapitolách a za předpokladů pro budoucí období. Sestavením finančního plánu podniku ukáže společnosti, zda při zachování současného vývoje nehrozí žádná rizika v hospodaření.

3.1 Prognóza tržeb

Prognóza tržeb je jedna z hlavních předpokladů pro sestavení plánu. Pro účely této diplomové práce budou využity celkové tržby společnosti, kdy finanční ředitel společnosti poskytl tyto údaje, tedy vypracované očekávané tržby pro budoucí období.

Tabulka 33 Prognóza tržeb společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých dat od společnosti COM Group)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby společnosti	31 104	35 975	46 284	51 086	57 772
Roční tempo růstu		15,66 %	28,66 %	10,38 %	13,09 %
Průměrné tempo růstu			16,94 %		
	2020	2021	2022	2023	
Budoucí tržby společnosti	63 515	61 970	79 325	109 763	
Roční tempo růstu	9,94 %	-2,43 %	28,01 %	38,36 %	
Průměrné tempo růstu			17,39 %		

Tržby byly ve společnosti sestaveny dle strategického plánu, který má společnost připraven do roku 2023. Tento plán mimo jiné obsahuje i obchodní plán s cíli akvizitních obchodníků, kteří mají sestaven plán získávání nových zákazníků pro společnost, dále plán nábory nových zaměstnanců, převážně nové posily do IT oddělení v rámci nárůstu nových zákazníků. Dále do těchto tržeb jsou zahrnuty tržby v rámci paušálních služeb zákazníků společnosti, plán školení pro zákazníky, prodej zboží i mzdové náklady.

Tržby z prodeje zboží má společnost sestavena dle několika základních typů produktů, mezi které řadíme např. ASET, Microsoft, IT vybavení atd., kdy se na tyto produkty váže pětiletý cyklus, po kterém je potřeba tyto produkty obměňovat.

Tržby společnosti za roky 2015-2019 rostou každým rokem v rozmezí od 10-28 %. Nejvíce tržby společnosti narostly oproti minulému období v roce 2017, a to o 28,66 %. Nejméně tomu

bylo roku 2018, 10,38 %. Průměrné tempo růstu tržeb společnosti činí 16,94 %. Jak můžeme posoudit dle tabulky č. 34, průměrné tempo růstu za roky 2015-2019 je velmi podobné jako průměrné tempo růstu budoucích let 2020-2023., kdy se jedná pouze o 0,45% nárůst.

Dle tabulky, tržby kromě roku 2021 mají rostoucí trend pro plánované období 2020-2023. Roku 2020 je plánované roční tempo růstu o téměř 10 % a tržby činí 63 515 tis. Kč. Dalšího roku však plánované tržby klesají o 2,43 %. Je to z toho důvodu, že společnost na rok 2021 plánuje vysoké náklady do nových zaměstnanců, jako je sestavení nového obchodního týmu, posílení IT oddělení a marketingového oddělení. Vysoké náklady se také promítnou do PR a celkového marketingu společnosti, který je bohužel v této chvíli velmi slabý.

Roku 2022 se plánované tržby společnosti, i v rámci předchozích investic, zvednou o 28 % a tržby činí 79 325 tis. Kč. Roku 2023 se jedná o tržby 109 763 tis. Kč, kdy roční tempo růstu činí 38 %.

3.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pomocí provedené prognózy a analýzy generátorů hodnoty jsme schopni sestavit finanční plán podniku, jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce. Kostra finančního plánu bude sestavena pomocí prognózy tržeb, ziskové marže, plánované výše pohledávek, závazků a zásob a prognózou investic do dlouhodobého majetku.

3.2.1 Tržby z prodeje hlavních produktů podniku

V kapitole výše s názvem Prognóza tržeb byly od finančního ředitele poskytnuty data k budoucímu vývoji celkových tržeb společnosti COM Group. Tyto údaje společnost poskytla na základě vypracovaného strategického plánu společnosti, obchodního plánu pro nové akviziční obchodníky a s tím spojené získávání nových zákazníků, s ohledem na růst inflace, růst poptávky po IT službách, paušálních cen u svých stávajících zákazníků a také podle růstu mzdových nákladů, jak v odvětví, tak na základě nabírání nových pomocných sil.

Dle tabulky č. 34 mají tržby, jak za minulé, tak budoucí období rostoucí trend.

3.2.2 Zisková marže

Pomocí metody procentuálního podílu na tržbách budou v této kapitole stanoveny vybrané položky z účetních výkazů. Dle prognózy tržeb byla u analýzy spočítána prognóza ziskové

marže shora i prognóza ziskové marže zdola, kdy dojde k důkladnějšímu poskytnutí jednotlivých položek, které byly vybrány.

Tabulka 34 Analýza a prognóza ziskové marže shora (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Prognóza ziskové marže shora	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní zisk před odpisy	2 579	3 359	3 865	2 991	2 328
Zisková marže	8,29 %	9,34 %	8,35 %	5,85 %	4,03 %
Průměrná zisková marže	7,17 %				
Prognóza ziskové marže shora	2020	2021	2022	2023	
Provozní zisk před odpisy	4 556	4 445	5 690	7 872	
Zisková marže	7,17 %	7,17 %	7,17 %	7,17 %	
Průměrná zisková marže	7,17 %				

Dle tabulky č. 35 zisková marže minulého období vykazuje až do roku 2016 rostoucí trend, kdy roku 2016 se jednalo o 9,34 %. Roku 2017 zisková marže pozvolna klesá až roku 2019, kdy dosahovala 4,03 %. Průměrné budoucí tempo provozního zisku tedy odpovídá 7,17 %, podle ziskové marže činící za minulé období.

Provozní zisk přes odpisy roku 2020 činí 4 556 tis. Kč. Dalšího roku provozní zisk před odpisy klesá na 4 445 tis. Kč a roku 2023 je téměř dvojnásobný, a to 7 872 tis. Kč.

Následuje tabulka vyobrazuje analýzu a prognózu ziskové marže zdola, kdy byly dosaženy stejné hodnoty, jako u ziskové marže shora u provozního zisku před odpisy.

Tabulka 35 Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Prognóza ziskové marže zdola	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	50,45 %	48,79 %	49,03 %	49,22 %	48,30 %
Tržby za prodeje zboží	49,55 %	51,21 %	50,97 %	50,78 %	51,70 %
Výkonová spotřeba	64,87 %	63,01 %	64,58 %	63,12 %	63,49 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	43,24 %	43,13 %	43,95 %	42,56 %	42,55 %
Spotřeba materiálu a energie	4,11 %	3,36 %	3,26 %	2,92 %	3,16 %
Služby	17,52 %	16,51 %	17,37 %	17,64 %	17,78 %
Osobní náklady	27,15 %	27,84 %	27,54 %	30,25 %	32,71 %
Mzdové náklady	20,07 %	20,52 %	20,00 %	22,06 %	23,95 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7,08 %	7,32 %	7,54 %	8,20 %	8,76 %
Úpravy hodnot – dočasné	0,00 %	0,00 %	-0,10 %	0,19 %	-0,02 %
Ostatní provozní výnosy	2,47 %	1,73 %	1,94 %	1,86 %	1,58 %
Ostatní provozní náklady	2,15 %	1,54 %	1,57 %	2,45 %	1,37 %
Zisková marže z provozního VH	8,29 %	9,34 %	8,35 %	5,85 %	4,03 %

Jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát lze vyjádřit pomocí prognózy ziskové marže zdola díky procentuálnímu podílu jednotlivých položek na tržbách. Tyto položky můžeme sestavit, jak pro minulé, tak budoucí období. Pro budoucí hodnoty uvažujeme o konstantním vývoji na základě průměru z minulosti u jednotlivých položek.

Tabulka 36 Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Prognóza ziskové marže zdola	2020	2021	2020	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	49,16 %	49,16 %	49,16 %	49,16 %
Tržby za prodeje zboží	50,84 %	50,84 %	50,84 %	50,84 %
Výkonová spotřeba	63,81 %	63,81 %	63,81 %	63,81 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	43,09 %	43,09 %	43,09 %	43,09 %
Spotřeba materiálu a energie	3,36 %	3,36 %	3,36 %	3,36 %
Služby	17,36 %	17,36 %	17,36 %	17,36 %
Osobní náklady	29,10 %	29,10 %	29,10 %	29,10 %
Mzdové náklady	21,32 %	21,32 %	21,32 %	21,32 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7,78 %	7,78 %	7,78 %	7,78 %
Úpravy hodnot – dočasné	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Ostatní provozní výnosy	1,91 %	1,91 %	1,91 %	1,91 %
Ostatní provozní náklady	1,82 %	1,82 %	1,82 %	1,82 %
Zisková marže z provozního VH	7,17 %	7,17 %	7,17 %	7,17 %

Zisková marže z provozního VH činí, jak již bylo zmíněno výše, 7,17 % a odpovídá průměru hodnot, které byly dosaženy v minulém období.

3.2.3 Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu

Pro analýzu a prognózu položek pracovního kapitálu byla využita metoda doby obratu u vybraných položek pracovního kapitálu, kdy se jedná o položky zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky společnosti. V následující tabulce jsou znázorněny doby obratu u jednotlivých položek pracovního kapitálu.

Pomocí doby obratu jednotlivých položek byla vypočítána průměrná doba obratu pro budoucí období. Tato průměrná doba obratu byla následně vynásobena s denními tržbami za dané období.

Tabulka 37 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Doba obratu ve dnech	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby	3,77	2,83	2,76	3,15	4,68
Krátkodobé pohledávky	29,26	54,17	50,42	70,13	71,27
Závazky	107,19	108,4	74,17	97,23	87,19

Dále následuje tabulka průměrných dob obratu pro budoucí období 2020-2023.

Tabulka 38 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Doba obratu ve dnech	2020	2021	2020	2023
Zásoby	3,44	3,44	3,44	3,44
Krátkodobé pohledávky	55,05	55,05	55,05	55,05
Krátkodobé závazky	94,836	94,836	94,836	94,836

Výsledky hodnot můžeme vidět v tabulce níže, kdy je patrné, že zásoby, krátkodobé pohledávky i závazky do roku 2023 vzrostou téměř dvojnásobně.

Tabulka 39 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2020-2023, výsledek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Predikované hodnoty v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Zásoby	607	592	758	1 048
Krátkodobé pohledávky	9 713	9 476	12 130	16 783
Krátkodobé závazky	16 732	16 325	20 897	28 913

Dlouhodobé závazky v tomto případě nebyly zařazeny, jelikož budou plánovány na základě splátkového kalendáře.

3.2.4 Prognóza investic do dlouhodobého majetku

Poslední důležitou prognózou pro sestavení finančního plánu je investiční náročnost dlouhodobého majetku společnosti. Bohužel v rámci koronavirové situace mi není společnost schopna poskytnout detailní plán investic, jelikož tuto situaci nikdo neočekával a plány se mění ze dne na den. Bylo tedy potřeba využít koeficienty náročnosti dle růstu tržeb u jednotlivých položek dlouhodobého majetku, kdy byly využity data za rok 2015-2019.

Investiční náročnost dlouhodobého majetku byla vypočítána pro dlouhodobý majetek hmotný a nehmotný.

Tabulka 40 Investiční náročnost dlouhodobého nehmotného majetku 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Dlouhodobý nehmotný majetek	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	385	428	297	235	473
Odpisy	275	257	210	316	251
Investice netto		43	-131	-62	238
Investice brutto		300	79	254	489
Investiční náročnost tržeb 2015-2019 (brutto)	0,5 %				

Investiční náročnost pro dlouhodobý nehmotný majetek činí 0,5 %, s tímto koeficientem je dále počítáno i pro predikované období 2020-2023 v rámci investic do dlouhodobého nehmotného majetku.

Tabulka 41 Investiční náročnost dlouhodobého hmotného majetku 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)

Dlouhodobý hmotný majetek	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	3416	2962	2196	3833	2753
Odpisy	839	1128	1055	1193	1100
Investice netto		-454	-766	1637	-1080
Investice brutto		674	289	2830	20
Investiční náročnost tržeb 2015-2019 (brutto)	1,7 %				

Pro dlouhodobý hmotný majetek byla investiční náročnost stanovena ve výši 1,7 %. V tomto případě bude také hodnota této investiční náročnosti použita pro predikované období 2020-2023.

Následující tabulka zobrazuje odhady investic pro plánované období dle koeficientů náročnosti. Pro roky 2020-2023 byla stanovena výše tržeb 314 563 tis. Kč. Podle této výše tržeb byly vypočítány investice do dlouhodobého majetku, které činí 6 920 tis. Kč.

Tabulka 42 Odhad investic pro plán 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dlouhodobý majetek	Odhad investic brutto pro plán tržeb v letech 2020-2023
Nehmotný majetek	1 573
Samostatné movité věci	5 348
Celkem	6 920
Výsledný koeficient náročnosti tržeb na investice:	2,2 %

Do finančního plánu budou vloženy, jak současné odpisy dlouhodobého majetku, tak nové odpisy, které vznikly díky odhadům investic pro období 2020-2023. Detailní rozpis těchto

plánovaných odpisů nalezneme v tabulkách v příloze této diplomové práce. Následující tabulka již ukazuje prognózu dlouhodobého majetku společnosti.

Tabulka 43 Prognóza investic pro plán 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	1 351	1 351	1 688	1 284	1 097
Zůstatková hodnota k 31. 12.	3 226	3 605	3 647	4 093	4 726
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	509	1 730	1 730	1 730	1 730
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	-842	379	42	446	633

Společnost roku 2020 čerpala úvěr na pořízení osobního automobilu v hodnotě 569 760 Kč. Úvěr bude splácet každý měsíc po dobu 60 měsíců. Výše splátky činí 9 496 Kč. V následující tabulce je zobrazen splátkový kalendář.

Tabulka 44 Splátkový kalendář investice do osobního automobilu v Kč (Vlastní zpracování dle poskytnutých dat od společnosti)

Rok	Měsíc	Úmor	Úrok
2020	4	8327,52	1 168,48
	5	8345,77	1 150,23
	6	8364,06	1 131,94
	7	8382,39	1 113,61
	8	8400,76	1 095,24
	9	8419,17	1 076,83
	10	8437,62	1 058,38
	11	8456,12	1 039,88
	12	8474,65	1 021,35
2021	1	8493,22	1 002,78
	2	8511,84	984,16
	3	8530,49	965,51
	4	8549,19	946,81
	5	8567,93	928,07
	6	8586,70	909,30
	7	8605,52	890,48
	8	8624,38	871,62
	9	8643,28	852,72
	10	8662,23	833,77
	11	8681,21	814,79
	12	8700,24	795,76
2022	1	8719,31	776,69
	2	8738,42	757,58
	3	8757,57	738,43
	4	8776,76	719,24
	5	8796,00	700,00
	6	8815,28	680,72
	7	8834,60	661,40

	8	8853,96	642,04
	9	8873,36	622,64
	10	8892,81	603,19
	11	8912,3	583,70
	12	8931,83	564,17
2023	1	8951,41	544,59
	2	8971,03	524,97
	3	8990,69	505,31
	4	9010,39	485,61
	5	9030,14	465,86
	6	9049,93	446,07
	7	9069,77	426,23
	8	9089,64	406,36
	9	9109,57	386,43
	10	9129,53	366,47
	11	9149,54	346,46
	12	9169,59	326,41

3.3 Návrh finančního plánu

Při návrhu finančního plánu bylo využito metod procentuálního podílu na tržbách, doby obratu pracovního kapitálu a investiční náročnosti do dlouhodobého majetku. U ostatních položek, které nemohou být sestaveny dle těchto metod, se postupovalo individuálně.

3.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V této kapitole bude představen plánovaný výkaz zisku a ztráty a jeho nejrelevantnějších položek.

Tabulka 45 Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty					
Provozní výsledek hospodaření	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	27905	31223	30463	38995	53953
Tržby za prodeje zboží	29 867	32 292	31 507	40 330	55 800
Výkonová spotřeba	36 680	40 531	39 545	50 619	70 036
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 582	27 366	26 701	34 178	47 289
Spotřeba materiálu a energie	1 828	2 136	2 084	2 667	3 690
Služby	10 270	11 029	10 760	13 774	19 057
Osobní náklady	18 896	18 482	18 032	23 082	31 936
Mzdové náklady	13 837	13 541	13 212	16 912	23 399
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 059	4 941	4 820	6 170	8 537
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 340	1 360	1 697	1 296	1 113
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	1351	1351	1688	1284	1097
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	-11	9	9	11	6
Ostatní provozní výnosy	914	1 216	1 187	1 519	2 102
Ostatní provozní náklady	793	1 154	1 126	1 441	1994
Provozní výsledek hospodaření	977	3 205	2 757	4 405	6 775
Finanční výsledek hospodaření					
Nákladové úroky	345	101	97	93	88
Výnosové úroky	139	1	239	289	411
Ostatní finanční výnosy	3	3	3	3	3
Ostatní finanční náklady	58	58	58	58	58
Finanční výsledek hospodaření	-261	-155	87	141	268
Celkový výsledek hospodaření					
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	716	3 050	2 844	4 547	7 043
Daň	52	579	540	864	1 338
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	664	2 470	2 304	3 683	5 705

Tržby z prodeje výrobků a služeb a Tržby za prodej zboží

Jak si můžeme všimnout z tabulky výše, Tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží jsou téměř ve stejné výši. Výše tržeb byla poskytnuta od finančního ředitele společnosti, jak již bylo zmíněno výše. Tyto tržby jsou převážně za poskytování IT služeb pro zákazníky, kdy se společnost zabývá správou jejich softwaru (antivirové programy a cloudová řešení) a poskytuje jim také potřebné hardwarové vybavení jako jsou notebooky, routery a v podstatě kompletní vybavení z hlediska IT.

Tyto tržby se dělí na dvě základní složky: v prvním případě se jedná o tzv. měsíční platbu, která je cenou za celkový servis pro daného zákazníka. Tato cena je specifická dle velikosti firmy, množství zaměstnanců, komplexnosti navrhovaného řešení a individuálního posouzení z jedné či druhé strany. V druhém případě hovoříme o jednorázové platbě, kdy zákazník dostane kompletní řešení zadaného problému a firma se již dále následujícím servisem nezabývá.

Celkové tržby plánovaného období 2020-2023 činí 314 563 tis. Kč., kdy se jedná až o 41,55% nárůst oproti minulému období.

Výkonová spotřeba

Výkonovou spotřebu tvoří položky Náklady vynaložené na prodané zboží, Spotřeba materiálu a energie a Služby. Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří převážně náklady spojené s PC komponenty, počítače a notebooky, servery, síťové produkty, softwary, licence a ostatní zboží. V položce Spotřeba materiálu a energie se nachází především materiál k dalšímu prodeji společnosti, režijní materiál, režijní náklady, správa aut, spotřeba energie v pobočkách Praha, Brno, Ostrava. Z hlediska Služeb se jedná především o opravu a udržování aut, opravu a udržování IT vybavení, cestovné, dopravné, pronájem vozidel, poštovné, právní poradenství, konzultační služby, účetní služby, marketingové služby, nájemné v pobočkách společnosti.

Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří téměř 70 % výkonové spotřeby. Díky metodě procentuálního podílu na tržbách byla naplánovaná výkonová spotřeba.

Osobní náklady

Do osobních nákladů společnosti řadíme Mzdové náklady a Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Tyto náklady byly vypočítány také metodou procentuálního podílu na tržbách staven díky průměru v minulém období. Společnost plánuje v dalších letech nabírat nové zaměstnance, převážně rozšiřovat obchodní oddělení, marketingové oddělení a IT oddělení. Koronavirová situace roku 2020 společnost v tomto případě omezila, jelikož to pro všechny byla zcela nová situace s nejistým vývojem. Nicméně se společnost velmi rychle dostala zpátky do normálu a chce využít především větší zájem o IT služby v rámci nově zavedeného home-office. Na konci roku 2023 jsou plánované osobní náklady na 31 936 tis. Kč.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

V tomto případě se jedná o Úpravy hodnot v provozní oblasti – dočasné, které jsou plánovány na základě procentuálního podílu na tržbách, avšak trvalé úpravy hodnot v provozní oblasti tzn. odpisy jsou predikované na základě plánu investic do dlouhodobého majetku viz kapitola Prognóza investic do dlouhodobého majetku. Společnost bohužel nemá detailní plán investic, tudíž odpisy musely být naplánovány dle koeficientů náročnosti. Detailní rozpisy dle koeficientů náročnosti jsou také v příloze této diplomové práce. Společnost odepisuje dlouhodobý nehmotný majetek po dobu 36 měsíců a dlouhodobý hmotný majetek po dobu 60 měsíců, patří sem především osobní automobily.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy a náklady byly také stanoveny dle metody procentuálního podílu na tržbách pomocí průměru minulého období. Do ostatních provozních výnosů společnost zahrnuje především tržby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tržby z prodeje materiálu, provozní výnosy z pojištění vozidel, majetku a odpovědnosti. Ostatní provozní náklady zahrnují zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, daň silniční, ostatní daně a poplatky, dary, ostatní pokuty a penále, rozhlas, pojištění vozidel, cestovní pojištění, pojištění majetku, pojištění podnikatelů, manka a škody.

Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření je pomocí těchto výnosů a nákladů stanoven na plánované období roku 2020 na 3 205 tis Kč, roku 2021 činí 2 757 tis. Kč, roku 2022 se jedná o 4 405 tis. Kč a roku 2023, 6 775 tis. Kč.

Nákladové a výnosové úroky

Nákladové úroky jsou převážně z čerpání úvěrů, které společnost každoročně splácí. Úroková sazba byla pro účel plánovaného finančního plánu stanovena pomocí průměru úrokových sazeb, které odpovídají splátkám jednotlivých úvěrů předchozího období. Jedná se o průměrnou úrokovou sazbu 4,2 %. Společnost využívá především služeb společnosti Raiffeisen Leasing s.r.o., u které má výhodnější úrokové sazby. Dle finančního ředitele společnosti byly výnosové úroky stanoveny ve výši 2,5 %, jelikož je schopen využít investičních příležitostí u volných finančních prostředků, které může zhodnotit v konzervativnějším (dluhopisových) podílových fondech.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou ve všech budoucích obdobích ponechány ve stejné výši, jako se jednalo v roce 2019. U ostatních finančních výnosů se jedná o částku 3 tis. Kč a u ostatních finančních nákladů o částku 58 tis. Kč.

Finanční výsledek hospodaření

Plánovaný finanční výsledek hospodaření je roku 2020 záporný, především díky nízkým výnosovým úrokům a činí – 155 tis. Kč. Další plánované roky se již nachází v černých číslech. Roku 2021 činí 87 tis. Kč, roku 2022 141 tis. Kč a pro rok 2023 je stanoven na 268 tis. Kč.

Daň z příjmů

Momentální výše daně z příjmů činí 19 %, která je i v této výši ponechána pro plánované období 2020-2023.

3.3.2 Plánovaná rozvaha

V této kapitole bude představena plánovaná rozvaha a její nejrelevantnější položky.

Tabulka 46 Plánovaná rozvaha společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná rozvaha					
	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	16 111	23 890	25 673	33 815	47 422
Dlouhodobý majetek	3 281	3 660	3 702	4 148	4 781
Dlouhodobý nehmotný majetek	473	615	688	884	983
Dlouhodobý hmotný majetek	2 788	3 025	2 995	3 244	3 779
<i>Samostatné movité věci</i>	2 753	2 990	2 960	3 209	3 744
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	35	35	35	35	35
Dlouhodobý finanční majetek	20	20	20	20	20
Oběžná aktiva	12 467	19 867	21 608	29 303	42 278
Zásoby	765	607	592	758	1 048
Krátkodobé pohledávky	11 647	9 713	9 476	12 130	16 783
Peněžní prostředky	55	9 548	11 540	16 416	24 447
Časové rozlišení	363	363	363	363	363
PASIVA CELKEM	16 111	23 890	25 673	33 814	47 422
Vlastní kapitál	1 863	4 333	6 637	10 320	16 025
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Fondy ze zisku	205	205	205	205	205
Výsledek hospodaření minulých let	-1 006	-342	2 129	4 433	8 117
Výsledek hospodaření běžného úč. období	664	2 471	2 304	3 684	5 706
Cizí zdroje	13 827	19 145	18 634	23 102	31 014
Dlouhodobé závazky	2 517	2 403	2 289	2 175	2 061
Krátkodobé závazky	11 310	16 732	16 325	20 897	28 913
Časové rozlišení	421	421	421	421	421

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek hmotný a nehmotný byl plánován v rámci investic do dlouhodobého majetku v kapitole Prognóza investic do dlouhodobého majetku, jelikož společnost COM Group nemá ucelený a detailní plán těchto investic. Došlo tedy k naplánování dlouhodobého majetku pomocí koeficientů náročnosti. Dlouhodobý nehmotný majetek ve společnosti tvoří převážně softwary, ocenitelná práva a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek. V dalších letech společnost zcela jistě bude investovat do rozvoje vylepšení svého softwaru, jak pro sebe, tak pro své zákazníky.

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti je převážně tvořen osobními automobily, které používají IT technici při výjezdu za zákazníky společnosti a samozřejmě také akviziční

obchodníci. Položky pozemky a stavby má firma nulové, jelikož si prostory pro svou činnost pronajímá, proto nebylo potřeba stanovit koeficient náročnosti pro tyto položky.

Nedokončený dlouhodobý majetek společnosti COM Group byl stanoven ve stejné výši jako tomu bylo předchozího roku 2019 a činí 35 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek společnosti COM Group je v predikovaném období ponechán také ve stejné výši, a to 20 tis. Kč. V tomto případě se jedná o obchodní podíl ve společnosti COM ITS.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva společnosti tvoří zásoby, pohledávky a peněžní prostředky na účtech společnosti. Zásoby a pohledávky společnosti jsou plánovány pomocí průměrné doby obratu za minulé období a následné navázání na růst tržeb v predikovaném období 2020-2023. Průměrná doba obratu zásob činí 3,44 dne. Roku 2020 jsou stanoveny zásoby na 607 tis. Kč a roku 2023 se jedná o částku 1 048 tis. Kč, tudíž téměř 75% nárůst. Zásoby společnosti tvoří převážně PC komponenty, licence, síťové produkty, servery a mnohé další IT vybavení.

U krátkodobých pohledávek společnosti činila průměrná doba obratu 55 dní. Krátkodobé pohledávky společnosti jsou plánovány roku 2020 na 9 713 tis. Kč, roku 2021 činí 9 476 tis. Kč. V roce 2022 se jedná o částku 12 130 tis. Kč a roku 2023 již o částku 16 783 tis. Kč. Dlouhodobé pohledávky společnosti jsou v předchozích letech nulové, tudíž se s nimi i do plánovaných let nepočítá.

Peněžní prostředky společnosti byly přeneseny z plánu výkazu cash flow. Jedná se o částku, která odpovídá stavu peněžních prostředků na konci období. Zde jsou počítány jak peníze na pokladně, tak i na bankovních účtech společnosti COM Group.

Časové rozlišení aktiv

Hodnota časového rozlišení aktiv je převzata z minulého období roku 2019 a činí 363 tis. Kč.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál společnosti se skládá ze základního kapitálu, fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného úč. období. Základní kapitál společnosti zůstává, jak pro minulé, tak pro budoucí období stále totožný a jedná se o částku

2 000 tis. Kč. Fondy ze zisku společnosti zůstávají také totožné pro plánované období, a to 205 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let pro plánované období se bude každoročně navyšovat o částku výsledku hospodaření běžného úč. období, jelikož společnost nemá v plánu vyplácet dividendy a zisk je nechán za účelem dalších investic do společnosti. Poslední položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření běžného úč. období, který byl převzat z plánu výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Cizí zdroje společnosti jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé závazky a rezervy. Rezervy společnost nevytváří a ani nemá v plánu začínat, proto jsou z plánované rozvahy vynechány.

Dlouhodobé závazky společnosti jsou tvořeny závazky z úvěrových institucí a závazky ke společníkům. Společnost v rámci úvěrových institucí vychází ze splátkových kalendářů. Společnost roku 2020 čerpala investiční úvěr na osobní automobil v celkové hodnotě 569 tis. Kč, který je každý rok snížen o částku 114 tis. Kč v podobě šedesáti měsíčních splátek. Proto je v plánovaném období každý rok o tuto částku ponížen pravidelnými splátkami úvěru. Splátkový kalendář je zobrazen v kapitole Prognóza investic do dlouhodobého majetku.

Krátkodobé závazky společnosti byly určeny na základě průměrné doby jejich obrazu z minulých let. Průměrná doba činila 94,83 dní. Krátkodobé závazky společnosti rostou spolu s plánovanými tržbami společnosti. Roku 2020 činí krátkodobé závazky 16 732 tis. Kč, roku 2021, 16 325 tis. Kč. Roku 2022 se jedná o částku 20 897 tis. Kč a poslední plánovaný rok 2023 uvažujeme o částce 28 913 tis. Kč.

Časové rozlišení pasiv

Hodnota časového rozlišení pasiv je převzata z minulého období roku 2019 a činí 421 tis. Kč.

3.3.3 Plánovaný peněžní tok

Jako poslední plánovaný výkaz společnosti pro období 2020-2023 je plánovaný přehled o peněžních tocích společnosti COM Group. Výkaz se rozděluje do tří částí, a to cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti, jak můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 47 Plánovaná peněžní tok společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz peněžních toků (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na počátku období	55	9 548	11 540	16 416
Provozní činnost	11 462	3 765	6 605	9 657
Výsledek hospodaření před zdanění	3 205	2 757	4 405	6 775
Daň z příjmů	609	524	837	1 287
Výsledek hospodaření po zdanění	2 596	2 233	3 568	5 488
Odpisy dlouhodobého majetku	1 351	1 688	1 284	1 097
Změna stavu pohledávek	1 934	236	-2 654	-4 653
Změna stavu krátkodobých závazků	5 422	-407	4 572	8 016
Změna stavu zásob	158	15	-166	-291
Investiční činnost	-1 730	-1 730	-1 730	-1 730
Nabytí dlouhodobého majetku	-1 730	-1 730	-1 730	-1 730
Finanční činnost	-104	-104	-104	-104
Změna stavu dl. závazků vč. dl. bankovních úvěrů	-104	-104	-104	-104
Peněžní tok celkem	9 493	1 992	4 876	8 031
Stav peněžních prostředků na konci období	9 548	11 540	16 416	24 447

Plánovaný cash flow společnosti dosahuje ve všech sledovaných rocích kladných hodnot. Nejvíce se na tomto faktu podílí cash flow z provozní činnosti, které taktéž vykazuje každý rok kladných hodnot. Peněžní tok z investiční činnosti poté celkový tok poníží o nabytí dlouhodobého majetku a to částkou 1 730 tis. Kč. Peněžní tok z finanční činnosti zobrazuje změny dlouhodobých závazků, kam spadají i dlouhodobé bankovní úvěry, které se každým rokem poníží o částku 114 tis. Kč. Peněžní tok roku 2020 činí 9 493 tis. Kč, roku 2021 se jedná o částku 1 992 tis. Kč. Roku 2022 se peněžní tok zvedá na částku 4 876 tis. Kč a v posledním roce se jedná o částku 8 031 tis. Kč.

3.4 Zhodnocení finančního plánu společnosti COM Group

V této kapitole bude zhodnoceno zdraví podniku díky finanční analýze, pomocí poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, finanční plán společnosti COM Group za období 2020-2023.

3.4.1 Ukazatele rentability plánovaného období

V následující tabulce je souhrn výsledků ukazatelů rentability za minulé i plánované období společnosti COM Group.

Tabulka 48 Ukazatele rentability pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROCE	3,64	0,31	0,53	0,26	0,16	0,45	0,32	0,36	0,39
ROE	-0,27	-0,71	9,73	0,86	0,36	0,57	0,35	0,36	0,36
ROS	0,02	0,03	0,04	0,02	0,01	0,04	0,04	0,05	0,05
ROA	0,10	0,11	0,17	0,07	0,04	0,10	0,09	0,11	0,12

Můžeme si všimnout, že rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) se v plánovaném období zvýšila, tudíž se očekává její růst. Investice vloženého kapitálu ze strany společnosti se v plánovaném období tedy plánovaně pohybuje od 32-45 %. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti by měla roku 2020 být 57 % a postupně se snižovat na 36 % roku 2023. Můžeme tedy říct, že i v plánovaném období 2020-2023 očekáváme efektivní využívání vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb (ROS), která se má doporučeně pohybovat nad 10 % společnost neočekává ani v plánovaném období. Nejvyšší rentability tržeb společnost předpokládá v roce 2022 a 2023, a to 5 %. Rentabilita aktiv (ROA), jak již bylo zmiňováno představuje konkurenční sílu, kdy poměrujeme zisk a celková aktiva společnosti. V průměru oproti minulému období si společnost v plánovaném období bude vést lépe. Roku 2020 vyšla dle očekávaného plánu rentabilita aktiv 10 %. Další rok 2021 se jedná o pokles na 9 %, kdy do roku 2023 je očekávaný růst o 3 %.

3.4.2 Ukazatele likvidity plánovaného období

Následující tabulka uvádí očekávané ukazatele likvidity plánovaného období 2020-2023 s porovnáním za minulé období.

Tabulka 49 Ukazatele likvidity pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	0,44	1,13	1,20	1,04	1,10	1,19	1,32	1,40	1,46
Pohotová likvidita	0,39	1,07	1,14	1,00	1,03	1,15	1,29	1,37	1,43
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,57	0,71	0,79	0,85

Očekávaná běžná likvidita společnosti se za plánované období oproti minulým letem výrazně zlepšila. Roku 2020, 1 Kč krátkodobých závazků je schopna být kryta 1,19 Kč oběžných aktiv a roku 2023 je na tom společnost nejlépe a krátkodobé závazky jsou kryty až 1,46 Kč oběžných

aktiv. Nicméně společnost stále není schopna se dostat na doporučení hodnoty od 1,6 do 2,5. Z hlediska pohotové likvidity je na tom společnost nejlépe roku 2023 s hodnotou 1,43. V plánovaném období ve všech letech 2020-2023 vykazuje společnost doporučené hodnoty od 1-1,5. Od roku 2020 je pravděpodobný růst pohotové likvidity. Hodnoty okamžité likvidity jsou oproti minulých let opravdu výraznější. V minulých letech dosahovala okamžitá likvidita téměř 0 ve všech sledovaných letech, a to z toho důvodu, že společnost nedržela skoro žádné peněžní prostředky. Ve finančním plánu pro období 2020-2023 se počítá s držením peněžních prostředků společnosti na pokladně i účtech, proto očekávaná okamžitá likvidita dosahuje v tomto období opravdu optimálních hodnot. Roku 2020 se jedná o hodnotu 0,57, další rok je pravděpodobný růst na 0,71. Roku 2022 hovoříme o hodnotě 0,79 a nejlépe je na tom rok 2023 s hodnotou 0,85.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti plánovaného období

Ukazatele zadluženosti značí výši rizika, kterou reprezentuje daný poměr vlastního a cizího kapitálu společnosti. Následující tabulka zobrazuje ukazatele zadluženosti plánovaného období spolu s minulým obdobím dané firmy.

Tabulka 50 Ukazatele zadluženosti pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	1,37	1,16	0,96	0,91	0,86	0,80	0,73	0,68	0,65
Úrokové krytí	2,09	3,75	8,55	4,61	2,08	30,19	29,32	48,89	80,05
Koef. samofinancování v %	-37,00	-15,77	1,74	7,85	11,56	18,14	25,85	30,52	33,79

U celkové zadluženosti společnosti u plánovaného období od roku 2020 se očekává její pokles. Svého maxima společnost dosáhla v roce 2015 s celkovou zadlužeností 137 %. Roku 2023 činí však plánovaná celková zadluženost 65 % a téměř jistě se společnost blíží v dalších letech doporučeného rozmezí, které je 30-60 % zadluženosti. Hodnoty úrokového krytí definují kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V tomto případě je společnost schopna se dostat na velmi dobré hodnoty. Nicméně společnost momentálně nemá zájem o bankovní úvěr, jelikož veškeré další změny se budou konzultovat až v půlce roku 2021 díky koronavirové situaci a její dopady na společnost a také další zvolené strategie majitelů společnosti. Společnost očekává schopnost dle koeficientu samofinancování financovat své potřeby z více než 18 % v roce 2020, roku 2021 z více než 25 %. Roku 2022 se společnost dostává až na 30 % a roku 2023 činí koeficient samofinancování téměř 34 %.

3.4.4 Ukazatele aktivity plánovaného období

Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele aktivity jako je obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a závazků společnosti.

Tabulka 51 Ukazatele aktivity ve dnech pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	4,60	3,84	4,77	3,41	3,65	2,71	2,47	2,40	2,37
Doba obratu zásob	3,77	2,83	2,76	3,15	4,68	3,44	3,44	3,44	3,44
Doba obratu pohledávek	29,26	54,17	50,42	70,13	71,27	55,05	55,05	55,05	55,05
Doba obratu závazků	107,19	108,40	74,17	97,23	87,19	94,83	94,83	94,83	94,83

Doba obratu celkových aktiv udává, jako již bylo zmíněno počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval. Ve všech letech plánovaného období společnost očekává, že se bude nacházet v doporučení době obratu, která odpovídá rozmezí 1,6-3 dny. V roce 2020 se jedná o dobu obratu celkových aktiv 2,71 dne, roku 2021 2,47 dne. V dalším roce je pravděpodobný pokles na 2,40 dne a roku 2023 na 2,37 dne. Doba obratu zásob se pohybuje za sledované plánované období okolo 3,44 dne, kdy takovou dobu jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje. U odběratelů společnosti se doba obratu pohledávek pohybuje na 55 dní. Oproti předchozích let, konkrétně 2018 a 2019 se jedná o výrazně kratší dobu obratu. Doba obratu závazků se ve společnosti v plánovaném období nejpravděpodobněji zvedne až na téměř 95 dní.

3.4.5 Altmanův index

Níže uvedená tabulka zobrazuje hodnoty Altmanova indexu za období 2015-2023.

Tabulka 52 Altmanův index pro plánované období 2020-2023 (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Altmanův index	4,76	4,08	5,27	3,63	3,88	3,15	2,98	3,03	3,07

I za plánované roky 2020-2023 se očekává, že se Altmanův index bude pohybovat nad hranicí šedé zóny. Společnost tedy i za další roky je schopna vykázat uspokojivou finanční situaci, a i nadále nebude ohrožena platební neschopností či bankrotem. Roku 2020 se jedná o hodnotu 3,15. Dalšího roku 2021 index uvádí pokles na hodnotu 2,98, avšak dalšího roku již se očekává růst na hodnotu 3,03. Roku 2023 tento index činí 3,07. Hodnoty plánovaného období jsou však nižší než hodnoty období minulého.

3.4.6 Index IN05

V následující tabulce je uveden index IN05 za minulé i budoucí období, který také zobrazuje výsledek finančního zdraví podniku a zda podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky.

Tabulka 53 IN05 index pro plánované období 2020-2023 (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
NI05	1,56	1,43	1,99	1,27	1,24	1,90	1,82	2,36	3,18

Společnost vykazuje ve všech plánovaných letech index IN05 nad hranicí šedé zóny, tudíž se předpokládá uspokojivá finanční situace. Nejlépe je tomu roku 2023, kdy index dosáhl až hodnoty 3,18.

Závěr

Diplomová práce měla za cíl sestavit návrh finančního plánu pro společnost COM Group a.s. pro období následujících čtyř let a za tímto účelem provedení strategické a finanční analýzy podniku za posledních pět let včetně porovnání s konkurencí.

Na začátku této práce bylo vypracováno teoretické východisko, které bylo převzato z odborné literatury, která poskytuje základní informace a předpoklady pro další zpracování diplomové práce. Teoretická část obsahovala finanční plánování, zásady a principy finančního plánování, metody finančního plánování a postup, jak sestavit návrh finančního plánu. Dále postup sestavení strategické i finanční analýzy společnosti a použité metody, které byly obsahem práce.

V druhé části práce byla představena zvolená společnost COM Group a.s., její historie, činnost podnikání s postupným navázáním strategické analýzy. Strategická analýza obsahovala výsledky vlivů vnějšího okolí, které bylo zpracováno dle SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pomocí těchto metod byly zvoleny příležitosti a hrozby pro společnost COM Group. Jelikož činnost podnikání zvolené společnosti je IT, pro společnost tím vzniká obrovský tlak okolí, především v rámci konkurence, která je enormní. Je tedy velmi důležité držet krok s předními novinkami na trhu IT a držet si jedinečné konkurenční postavení např. v transparentních cenách pro své zákazníky nebo nabízení nových a zajímavých školení (Penetrační testování). Zásadním zlomem společnosti bylo také vypuknutí koronavirové situace v České republice na začátku března 2020, od té doby čelí společnost stále velké nejistoty ze strany vládních opatření. Jde především o přizpůsobení pracovníků v práci z domova, střídání směn, schůzky pomocí Microsoft Teams a mnohé další. Vnitřní okolí společnosti bylo analyzováno pomocí Principu potenciálu úspěchů, kdy byly zjištěny její silné a slabé stránky. Vnitřní okolí také zahrnovalo finanční analýzu společnosti za posledních pět let včetně srovnání s její konkurencí. Jako konkurence byla vybrána společnost COM PLUS CZ a.s. a COMIMPEX spol. s r.o., které jsou jejími relevantními konkurenty. V rámci rentability je na tom společnost COM Group oproti své konkurenci ve všech ukazatelů rentability mnohem lépe. Z hlediska likvidity je na tom společnost také lépe, než její konkurence nicméně hodnoty okamžité likvidity má společnost COM Group nejhorší a blíží se téměř nule, jelikož společnost nedrží téměř žádné peněžní prostředky. U ukazatele zadluženosti je na tom společnost COM Group podobně jako její konkurence. Společnost má opravdu velkou celkovou zadluženost, která se

blíží skoro 90 % v posledním sledovaném roce. Stejně je tomu u ukazatelů aktivity, kdy zvolená společnost v tomto případě vyšla opět nejlépe. Po finanční analýze byla následně sestavena SWOT matice, kde byly shrnuty všechny důležité poznatky z předchozích analýz.

Ve třetí části této práce byla nejprve provedena prognóza tržeb, která byla poskytnuta finančním ředitelem společnosti. Dále byla zobrazena analýza a prognóza generátorů hodnot, především se jednalo o využití metod procentuálního podílu na tržbách, doby obratu a prognóza investic do dlouhodobého majetku pomocí koeficientu investiční náročnosti, což byly poslední důležité body pro sestavení návrhu finančního plánu dané společnosti za budoucí období 2020-2023. Sestavený návrh finančního plánu byl poté zhodnocen a podroben opětovné finanční analýze. Z výsledků vyplývá, že společnost dostojí svým cílům, a to dobrému finančnímu zdraví, kladnému hospodářskému výsledku, mnohem menšímu zadlužení společnosti a minimální šance bankrotu.

Stanovených cílů zvolené diplomové práce bylo dosaženo ve všech bodech a práce bude také předána finančnímu řediteli společnosti, který ji následně využije pro rozvoj společnosti COM Group a.s.

Literatura

- Aktuálně o koronaviru. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/>
- Analýza pěti sil 5F. *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2016 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- Analýza SWOT: Projekt EduCom -Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik"* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- DĚDINA, JIŘÍ, ŠIKÝŘ, MARTIN, ŠAFRÁNKOVÁ, JANA MARIE A AMBIS (VYSOKÁ ŠKOLA). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7418-290-7
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- Emisní norma Euro 7 má zlikvidovat spalovací motory. *Elektrickévozy* [online]. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://elektrickevozy.cz/clanky/emisni-norma-euro-7-ma-zlikvidovat-spalovaci-motory>
- ESCHENBACH, R. *Controlling*. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- Evropské fondy v ČR. *Dotace EU* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020>
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. [CD-ROM]. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- ICT a sdílené služby - centra sdílených služeb. *ENOVATION* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/ict-sdilene>

sluzby-centra-sdilenych-

sluzeb/?gclid=Cj0KCQiAhP2BBhDdARIsAJEzXlGYZJgWU5us16pDvknCjd67rFD8flz
o5-fo9DY4gAauJDDDs7_pjeQaAhNoEALw_wcB

ICT odborníci, studenti a absolventi. *Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-10].*

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/lidske_zdroje_pro_informacni_techologie

ICT odborníci. *Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z:*

<https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>

ICT odborníci. *Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z:*

<https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>

Internet používá přes 80 % obyvatel Česka. *Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-03-*

10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>

ISO 14000 family Environmental management. *ISO [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné*

z: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

JSME COMIMPEX: Informační a bezpečnostní technologie. *COMIMPEX [online]. 2021 [cit.*

2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.comimpex.cz/o-nas>

KALOUDA, FRANTIŠEK. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

KEKŘOVSKÝ, M., NOVÁK, P. A KOL. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.

H. Beck, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KEKŘOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H.

Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, EVA. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, ADRIANA, DRAHOMÍRA PAVELKOVÁ, DANIEL REMEŠ A KAREL ŠTEKER.

Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání.

Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, VOJTĚCH, MÁRIA REŽŇÁKOVÁ A JIŘÍ PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno:

Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

LANDA, MARTIN. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-

80-251-1492-6.

- LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
- Makroekonomická predikce - leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- MAREK, PETR. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MAŘÍK, MILOŠ. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 4. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
- Microsoft 365. Microsoft [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/microsoft-powerapps>
- Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- Nezaměstnanost - měsíční. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>
- Novinky v daních z příjmů v roce 2020 a 2021. *Porál.POHODA* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/novinky-v-danich-z-prijmu-v-roce-2020-a-2021/>
- Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- Odvětví informační ekonomiky. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/odvetvi-informacni-ekonomiky>
- Opatření k povinnému testování ve firmách. *COVID PORTÁL* [online]. 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/opatreni/antigenni-testovani-na-koronavirus/opatreni-k-povinnemu-testovani-ve-firmach>
- Penetrační testování. ETNETERA [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/security/penetracni-testovani>
- Podpora a služby. *Tech Data* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://cz.techdata.com/>

- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- Profil. SWS [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.sws.cz/sws/?d=profil>
- Přehled nejdůležitějších změn v gesci Ministerstva financí pro rok 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/prehled-nejdulezitejsich-zmen-v-gesci-mi-40144>
- REŽŇÁKOVÁ, MĀRIA. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- ROBBINS, STEPHEN P., M. K. COULTER. *Management*. Přeložil Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0495-1
- RŮŽIČKOVÁ, PETRA. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČEK, JAROSLAV. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA A BUCHTA, KAREL. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- Služby. *AT Computers* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.atcomp.cz/AtcHomeSite/Services>
- Spolupracujte s námi. *100MEGA* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.100mega.cz/>
- Studenti a absolventi ICT oborů vysokoškolského studia. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/studenti-a-absolventi-ict-oboru-vysokoskolskeho-studia>
- Superhrubá mzda. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/vyhledavani?q=superhrub%C3%A1+mzda>
- TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- Úplný výpis z obchodního rejstříku: COM Group a.s., B 4064 vedená u Krajského soudu v Brně. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik->

firma.vysledky?subjektId=610732&typ=UPLNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAKtWykvMT
U0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6RmaWhkZmR
%250D%250AuVKtDkxBVmpeQE5iSV4qkrKwYFdnD79IpdrYWgBHethXXAAAAA
%253D%253D%250D%250A

VÁCHAL, JAN A VOCHOZKA, MAREK. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. s. 93. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-pouzivani-internetu-jednotlivci>

Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky - 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2019>

Vzdělání. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

Zákon č. 90/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT matice (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 299)	43
Tabulka 2 Ohodnocení atraktivity dopadu (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 312).....	44
Tabulka 3 Ohodnocení doby působení příležitosti (hrozby) (Zdroj: Grasseová, 2010, s. 313)	44
Tabulka 4 Přírůstek počtu obyvatel v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)	48
Tabulka 5 Počet studentů podle typu vzdělání v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)	48
Tabulka 6 Počet absolventů ICT oborů na vysokých školách v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020)	49
Tabulka 7 Počet odborníků pracujících v ICT v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020).....	49
Tabulka 8 Osoby v ČR používající chytrý telefon (Zdroj: ČSÚ, 2020).....	51
Tabulka 9 Počet nezaměstnaných osob v tis. v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2021).....	51
Tabulka 10 Míra nezaměstnanosti v % v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020).....	52
Tabulka 11 Průměrná mzda v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020).....	52
Tabulka 12 Průměrná mzda manažerů a techniků v ICT (Zdroj: ČSÚ, 2020).....	53
Tabulka 13 Vývoj HDP ročně v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2021)	53
Tabulka 14 Míra inflace spotřebitelských cen, průměr v % (MFČR, 2021)	54
Tabulka 15 Dlouhodobé úrokové sazby (MFČR, 2021)	55
Tabulka 16 Odvětví informační ekonomiky v ČR (ČSÚ, 2020).....	60
Tabulka 17 Odvětví informační ekonomiky – podle velikosti subjektů roku 2018 (ČSÚ, 2020)	60
Tabulka 18 Odvětví informační ekonomiky – podíl na podnikatelském sektoru v % (ČSÚ, 2020).....	60
Tabulka 19 Odvětví informační ekonomiky v okolních státech (ČSÚ, 2020)	61
Tabulka 20 Zobrazení konkurence (Vlastní zpracování)	61
Tabulka 22 Ukazatele rentability konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019.....	76
Tabulka 23 Ukazatele likvidity konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019.....	78
Tabulka 24 Ukazatele zadluženosti konkurenčních společností (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019	80

Tabulka 25 Ukazatele aktivity konkurenčních společností ve dnech (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019	82
Tabulka 26 Altmanův index – Z – scóre společnosti COM Group (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019	84
Tabulka 27 Index NI05 společnosti COM Group (Vlastní zpracování dle Účetních výkazy společností za roky 2015-2019.....	85
Tabulka 28 SWOT matice společnosti COM Group (Zdroj: Vlastní zpracování)	86
Tabulka 29 SWOT analýza – příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tabulka 30 SWOT analýza – hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tabulka 31 SWOT analýza – silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 32 SWOT analýza – slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 33 Vyhodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tabulka 34 Prognóza tržeb společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých dat od společnosti COM Group)	90
Tabulka 35 Analýza a prognóza ziskové marže shora (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)	92
Tabulka 36 Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group).....	93
Tabulka 37 Analýza a prognóza ziskové marže zdola pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)	94
Tabulka 38 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group)	94
Tabulka 39 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group).....	95
Tabulka 40 Analýza a prognóza pracovního kapitálu za roky 2020-2023, výsledek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group).....	95
Tabulka 41 Investiční náročnost dlouhodobého nehmotného majetku 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group).....	96
Tabulka 42 Investiční náročnost dlouhodobého hmotného majetku 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti COM Group).....	96
Tabulka 43 Odhad investic pro plán 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 44 Prognóza investic pro plán 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)	97

Tabulka 45 Splátkový kalendář investice do osobního automobilu v Kč (Vlastní zpracování dle poskytnutých dat od společnosti)	97
Tabulka 46 Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	99
Tabulka 47 Plánovaná rozvaha společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka 48 Plánovaná peněžní tok společnosti COM Group pro období 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	106
Tabulka 49 Ukazatele rentability pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)	107
Tabulka 50 Ukazatele likvidity pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování).....	107
Tabulka 51 Ukazatele zadluženosti pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)	108
Tabulka 52 Ukazatele aktivity ve dnech pro plánované období 2020-2023 společnosti COM Group (Vlastní zpracování)	109
Tabulka 53 Altmanův index pro plánované období 2020-2023 (Vlastní zpracování)	109
Tabulka 54 NI05 index pro plánované období 2020-2023 (Vlastní zpracování)	110

Seznam obrázků

Obrázek 1 Postup finančního plánu.....	20
Obrázek 2 Prostředí managementu.....	35
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	38
Obrázek 4 Jednotlivé kroky analýzy potenciálů úspěchu.....	41
Obrázek 5 Logo společnosti COM Group a.s.	46
Obrázek 6 Organizační struktura.....	47
Obrázek 7 Hodnotící stupnice s ohledem na konkurenci COMIMPEX spol. s.r.o	67
Obrázek 8 Horizontální analýza aktiv	68
Obrázek 9 Vertikální analýza aktiv	69
Obrázek 10 Horizontální analýza pasiv.....	70
Obrázek 11 Vertikální analýza pasiv.....	71
Obrázek 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	72
Obrázek 13 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	73
Obrázek 14 Graf rozdílových ukazatelů společnosti COM Group.....	74
Obrázek 15 Ukazatele rentability společnosti COM Group.....	76
Obrázek 16 Ukazatele likvidity společnosti COM Group.....	78
Obrázek 17 Ukazatele zadluženosti společnosti COM Group	80
Obrázek 18 Ukazatele aktivity společnosti COM Group	82
Obrázek 19 Vývoj Altmanova indexu za rok 2015-2019 společnosti COM Group.....	84
Obrázek 20 Vývoj indexu NI05 za rok 2015-2019 společnosti COM Group.....	85

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha období 2015-2019.....	IV
Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty období 2015-2019	VI
Příloha 3 Plán dlouhodobého majetku	VII

Příloha č. 1 Rozvaha období 2015-2019

Rozvaha	Číslo řádku					
		2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	01	6 930	9 529	9 902	15 054	16 111
Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0	0
Stála aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)	03	3 802	3 390	2 509	4 140	3 281
Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.5.)	04	385	428	297	235	473
Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	06	385	428	279	218	473
Software	07	333	425	279	218	473
Ocenitelná práva	08	52	3	0	0	0
Goodwill	09	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	11	0	0	18	17	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	18	17	0
Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.)	14	3 417	2 962	2 212	3 905	2 788
Pozemky a stavby	15	0	0	0	0	0
Pozemky	16	0	0	0	0	0
Stavby	17	0	0	0	0	0
Hmotné movité věci a jejich soubory	18	3 416	2 962	2 196	3 833	2 753
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	24	1	0	16	72	35
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	1	0	16	72	35
Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	27	0	0	0	0	20
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0	20
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhotrvající finanční majetek	34	0	0	0	0	0
Jiný dlouhotrvající finanční majetek	35	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	37	2 930	5 804	6 990	10 384	12 467

Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	38	334	288	362	457	765
Materiál	39	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0	0
Výrobky a zboží	41	334	288	362	457	765
Výrobky	42	0	0	0	0	0
Zboží	43	334	288	362	457	765
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0	0
Pohledávky (součet C.II.1. až C.II.2.)	46	2 592	5 513	6 614	9 922	11 647
Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	56	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	57	2 592	5 513	6 614	9 922	11 647
Pohledávky z obchodních vztahů	58	1 193	1 577	6 214	6 922	7 532
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	61	1 399	3 936	400	3 000	4 115
Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	64	0	0	186	87	246
Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	76	71	214	273	399
Dohadné účty aktivní	66	0	10	0	180	34
Jiné pohledávky	67	1 323	3 855	0	2 460	3 436
Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	68	0	0	0	0	0
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	71	4	3	14	5	55
Peněžní prostředky v pokladně	72	1	0	10	5	18
Peněžní prostředky na účtech	73	3	3	4	0	37
Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	74	198	335	403	530	363
Náklady příštích období	75	198	335	375	398	363
Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	132	0
Příjmy příštích období	77	0	0	28	0	0
PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	78	6 930	9 529	9 902	15 054	16 111

Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)	79	-2 564	-1 503	172	1 200	1 863
Základní kapitál (A.I.1+A.I.2.+A.I.3.)	80	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Základní kapitál	81	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Vlastní podíly (-)	82	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	83	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2)	84	0	0	0	0	0
Ážio	85	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	86	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy		0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88	0	0	0	0	0
Oceň. rozdíly z přecenění při přem. obch. korpor.(+/-)	89	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korporací(+/-)	91	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)	92	205	205	205	205	205
Ostatní rezervní fond	93	205	205	205	205	205
Statutární a ostatní fondy	94	0	0	0	0	0
Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.)	95	-5 472	-4 769	-3 707	-2 033	-1 006
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	96	-5 472	-4 769	-3 707	-2 033	-1 006
Jiný výsledek hospodaření minulých let(+/-)	98	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)		703	1 061	1 674	1 028	664
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0	0	0	0
Cizí zdroje (B. + C.)	101	9 494	11 032	9 509	13 667	13 827
Rezervy (součet B.1. až B.4.)	102	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	106	0	0	0	0	0
Závazky (C.I. + C.II.)	107	9 494	11 032	9 509	13 667	13 827
Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)	108	6 683	5 887	3 694	3 366	2 517
Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	112	3 896	2 866	1 777	3 366	2 517
Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	118	0	0	0	0	0
Závazky - ostatní	119	2 787	3 021	1 917	0	0
Závazky ke společníkům	120	2 787	3 021	1 917	0	0

Dohadné účty pasivní	121	0	0	0	0	0
Jiné závazky	122	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)	123	2 811	5 145	5 815	10 301	11 310
Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	198	0	129	132
Závazky z obchodních vztahů	129	1 550	3 084	3 261	7 528	8 490
Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	133	1 261	1 863	2 554	2 644	2 688
Závazky ke společníkům	134	0	0	0	687	0
Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	136	391	566	652	740	879
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	220	320	404	461	526
Stát - daňové závazky a dotace	138	236	487	905	444	666
Dohadné účty pasivní	139	245	321	511	212	394
Jiné závazky	140	169	169	82	100	223
Časové rozlišení (D.1. + D.2.)	141	0	0	221	187	421
Výdaje příštích období	142	0	0	221	187	379
Výnosy příštích období	143	0	0	0	0	42

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty období 2015-2019

Označení	Výkaz zisku a ztráty	Číslo řádku					
			2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	15 691	17 553	22 694	25 144	27 905
II.	Tržby za prodej zboží	02	15 413	18 422	23 590	25 942	29 867
A.	Výkonová spotřeba	03	20 176	22 667	29 892	32 243	36 680
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	13 449	15 517	20 343	21 741	24 582
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 278	1 209	1 510	1 490	1 828
A.3.	Služby	06	5 449	5 941	8 039	9 012	10 270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	09	8 446	10 015	12 745	15 455	18 896
D.1.	Mzdové náklady	10	6 243	7 382	9 256	11 268	13 837
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 203	2 633	3 489	4 187	5 059
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 080	2 495	3 141	3 812	4 589
D.2.2.	Ostatní náklady	13	123	138	348	375	470
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 114	1 385	1 221	1 604	1 340
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 114	1 385	1 221	1 401	1 343
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 114	1 385	1 265	1 509	1 351
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	-44	-108	-8
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	203	-3
III.	Ostatní provozní výnosy	20	767	621	899	949	914
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	489	52	664	512	690
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0	0	0	12
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	278	569	235	437	212
F.	Ostatní provozní náklady	24	670	555	725	1 251	793
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	360	162	271	490	516
F.2.	Prodaný materiál	26	0	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	27	45	49	49	71	60
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	265	344	405	690	217
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) EBIT	30	1 465	1 974	2 600	1 482	977
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního DFM - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0

VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	15	42	42	109	139
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	15	42	42	109	139
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	389	359	238	274	345
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	389	359	116	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	122	274	345
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0	0	2	3
K.	Ostatní finanční náklady	47	279	311	369	55	58
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-653	-628	-565	-218	-261
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) EBT	49	812	1 346	2 035	1 264	716
L.	Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)	50	109	285	361	236	52
L.1.	Daň z příjmů - splatná	51	109	285	361	236	52
L.2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	52	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	703	1 061	1 674	1 028	664
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	703	1 061	1 674	1 028	664
*	Čistý obrat za účetní období	56	31 886	36 638	47 225	52 146	58 828

Příloha č. 3 Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý nehmotný majetek	2019	2020	2021	2022	2023
Původní odpisy	251	251	222	0	0
- zůstatková hodnota k 31. 12.	473	222	0	0	0
Nový - investice brutto		393	393	393	393
- pořizovací hodnota k 31. 12.	0	393	786	1 179	1 572
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	98	197	295
- investice netto		142	73	197	98
Celkem odpisy	251	251	320	197	295
- zůstatková hodnota	473	615	688	884	983

Dlouhodobý nehmotný majetek	2019	2020	2021	2022	2023
Původní odpisy	1 100	1 100	1 100	553	0
- zůstatková hodnota k 31. 12.	2 753	1 653	553	0	0
Nový - investice brutto		1 337	1 337	1 337	1 337
- pořizovací hodnota k 31. 12.		1 337	2 674	4 011	5 348
- odpisy (1/5 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	267	535	802
- investice netto		237	-30	249	535
Celkem odpisy	1 100	1 100	1 367	1 088	802
- zůstatková hodnota	2 753	2 990	2 960	3 209	3 744